

Band 1



# Standards des Quartiermanagements

Handlungsgrundlagen für die Steuerung  
einer integrierten Stadtteilentwicklung

Herbert Schubert  
Holger Spieckermann

Verlag Sozial • Raum • Management

s

r

m

# **Standards des Quartiermanagements**

Handlungsgrundlagen für die Steuerung  
einer integrierten Stadtteilentwicklung

Herbert Schubert

Holger Spieckermann

unter Mitarbeit von

Katrin Hänschke

**ISBN 978-3938038017**

© 2010 Verlag Sozial • Raum • Management, Köln  
2. Auflage

Fachhochschule Köln  
Fakultät für Angewandte Sozialwissenschaften  
Institut für Management und Organisation in der Sozialen Arbeit  
Forschungsschwerpunkt Sozial • Raum • Management  
Mainzer Straße 5  
50678 Köln  
Fax.: 0221-8275-3984

<http://www.sozial-raum-management.de>  
<http://www.f01.fh-koeln.de>

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Titelblattentwurf: Petra Nyenhuis

Druck: MD Druck Köln

## Inhalt

<b>1</b>	<b>Quartiermanagement: Ein neuer Ansatz der Quartiersentwicklung</b>	<b>5</b>
1.1	Quartiermanagement als neues Leistungsprofil	8
1.2	Umsetzung von Quartiermanagement – Erste Praxiserfahrungen	10
1.3	Aufbauorganisation des Quartiermanagements	17
1.4	Instrumente des Quartiermanagements	32
<b>2</b>	<b>Zur Organisation und Programmierung des Quartiermanagements</b>	<b>44</b>
2.1	Grundverständnis für das Quartiermanagementkonzept	44
2.2	Eckpunkte für das Quartiermanagementkonzept	45
2.3	Organisations- und Steuerungsaufgaben innerhalb der Stadtverwaltung	49
2.4	Trägerkonstruktion für das Quartiermanagement	56
2.5	Örtliche Organisation des operativen Quartiermanagements	60
2.6	Ressourcen für die Quartiersentwicklung	68
2.7	Zielvereinbarungen und Zielkontrolle	72
2.8	Qualifikationsprofil und Personalentwicklung	78

<b>3</b>	<b>Erfolgsbedingungen des Quartiermanagements</b>	<b>86</b>
3.1	Quartiermanagement als Netzwerk	86
3.2	Standards einer erfolgreichen Praxis des Quartiermanagements	89
<b>4</b>	<b>Literatur</b>	<b>95</b>
<b>5</b>	<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>102</b>
<b>6</b>	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>103</b>

## 1 Quartiermanagement: Ein neuer Ansatz der Quartiersentwicklung

Der von der Globalisierung ausgelöste gesellschaftliche und ökonomische Wandel verändert die sozialen und räumlichen Strukturen in den Städten. Bisher dominierten in Strategien der Stadtteilentwicklung baulich-räumliche und investive Aspekte der Stadterneuerung. Vor dem Hintergrund der aktuellen komplexeren Problemlage müssen in gleicher Weise die sozialen, ökonomischen, kulturellen und ökologischen Dimensionen von Revitalisierungs- und Entwicklungsprozessen bekräftigt werden. Dazu gehören die Erarbeitung integrativer Maßnahmenkonzepte und die Mobilisierung der lokalen Selbstorganisationskräfte.

Die marginalisierten Stadtgebiete stehen besonders im Blickfeld der Stadtentwicklung. Da die wachsende sozialräumliche Polarisierung sich nicht allein mit Strategien der baulich-räumlichen und investiven Stadterneuerung kompensieren lässt, muss der Erneuerungsprozess im Gegenteil komplexer angelegt werden.

Nach einer Studie des Gesamtverbandes der Wohnungswirtschaft können die marginalisierten Quartiere als »überforderte Nachbarschaften« bezeichnet werden (GdW, 1998). Es handelt sich um Stadtgebiete mit einer räumlichen Konzentration benachteiligter Bevölkerungsgruppen wie Arbeitslose, Sozialhilfeempfänger, Alleinerziehende, Migranten, Sucht- und psychisch Kranke sowie ältere Menschen. Die städtebaulichen Probleme in diesen Gebieten sind: schlechte und hoch verdichtete Bausubstanz, fehlende Grün- und Freiflächen, Immissionsbelastungen, Gewerbebrachen mit Altlasten, Beeinträchtigung durch Verkehrsstraßen und -lärm, Mangel an Gemeinschaftseinrichtungen, fehlende Nutzungsmischung, teilweise eine periphere Lage am Stadtrand, die Vernachlässigung landschaftlicher und ökologischer Aspekte, das Fehlen einer selbst tragenden lokalen Wirtschaft, ein Defizit an Arbeitsplätzen im Nahbereich, die eintönige Architektur, die geringe Qualität des öffentlichen Raumes, Planungsunsicherheit und fehlende Zukunftsperspektiven sowie oft auch eine Konzentration einkommensschwacher Haushalte in Folge hoher Anteile von Belegrechtswohnungen.

Zwei zentrale Aspekte der AGENDA 21 sind in diesen Stadtgebieten wieder zu finden: (1.) die Armutsentwicklung auf Grund von Arbeitslosigkeit und Einwanderung und (2.) die Desintegration der Bevölkerungsgruppen, ins-

besondere von Kindern und Jugendlichen. Die Chancenlosigkeit schulmüder und kulturell desorientierter Jugendlicher auf dem Arbeitsmarkt schlägt sich beispielsweise in zunehmendem Vandalismus und in wachsender Kleinkriminalität nieder. Das Etikett der »überforderten Nachbarschaft« unterstreicht, dass es im Endeffekt zu zugespitzten sozialen Spannungen zwischen den Bewohnergruppen kommt.

Die sozialen Problemlagen dieser Stadtteile und die städtebaulichen Mängel korrespondieren; folgende Einflussfaktoren können dabei besonders hervorgehoben werden (vgl. Häußermann/Kaplan 2000):

- hohe Arbeitslosigkeit in Folge der verstärkten Deindustrialisierung, und Tertiarisierung,
- stärkere Spreizung und Polarisierung der Einkommensverteilung,
- Heterogenisierung der Bevölkerung durch die hohe Zuwanderung in den 90er Jahren,
- die Finanzkrise der Städte wegen geringerer Kommunaleinnahmen und höhere Ausgaben durch die Arbeitsplatzverluste,
- der Abbau sozialstaatlicher Leistungen und die Verringerung des öffentlichen Sektors,
- Verminderung des öffentlichen Einflusses auf die sozialräumliche Struktur nach der Reduzierung des sozialen Wohnungsbaus und in Folge einer Privatisierung von Beständen der preiswerten Wohnungsmärkte.

Die soziale Stadterneuerung setzt in den überforderten Stadtteilen sowohl an sozialen als auch an städtebaulichen Aufgaben an. Die positiven Folgen der verknüpften Vorgehensweise werden als »Korkenziehereffekt« bezeichnet: Der Einbezug der Bewohnerinnen und Bewohner beginnt bei den bekannten Themen der baulichen Mängel in der Siedlung und wird zunehmend auf Fragen des sozialen Zusammenlebens sowie auf wirtschaftliche Randbedingungen ausgeweitet. Um diesen Prozess zu fördern, sind »Sozialagenturen« zu schaffen, die dauerhaft als Katalysator wirken und Arbeit, Beschäftigung sowie Wertschöpfung in die Quartiere hineinbringen.

Es wird somit das zentrale Ziel verfolgt, Ausgrenzungsprozesse zu vermeiden und den Arbeitsmarkt als zentralen Integrationsmechanismus zu stärken. Darüber hinaus werden Interventionen auf dem Wohnungsmarkt fortgesetzt, um Entmischungsprozesse zu blockieren, und die Teilnahmekanäle bei Bildung und Schule werden erhöht, um Lebensformen ohne soziale Diskriminierung zu ermöglichen. Bei der baulichen Erneuerung werden gezielt städtebauliche und ökonomische Konzepte für Nutzungsmischung eingesetzt. Die Maßnahmen zur baulich-architektonischen Attraktivitätssteigerung werden mit Maßnahmen zur Bindung und Aktivierung der sozialen Potenziale für den Stabilisierungsprozess im Quartier eng verknüpft.

Nach der AGENDA 21 soll vor allem die Armutsbekämpfung, der Schutz der sozialen und natürlichen Ressourcen sowie die Beteiligung benachteiligter Bevölkerungsgruppen in Konzepten der Stadtentwicklung programmatisch ausgeformt werden. Dazu bedarf es eines integrierten Vorgehens. Dies ist nicht ohne eine multidisziplinäre Kooperation zu realisieren. Den Anforderungen der lokalen Vernetzung, die integrierte Ansätze an die beteiligten Akteure stellen, ist deshalb besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Die Wissens- und Handlungsroutinen aus den verschiedenen kommunalen Handlungsfeldern sind enger aufeinander zu beziehen.

Zuerst ist die Kooperation innerhalb der kommunalen öffentlichen Verwaltung hervorzuheben: Das Kinder-, Jugend- und Sozialressort sollte sich eng mit dem Gesundheits- und Umweltressort, mit dem Schul- und Kulturressort, mit der örtlichen Arbeitsmarkt- und Wirtschaftsförderung und mit dem Städtebauressort abstimmen, das für die Stadtplanung und die Wohnungsvergung zuständig ist. Das verwaltungsinterne Kooperationsnetz muss aber noch weiter gespannt werden, weil auch der Einbezug von lokalen Infrastruktureinrichtungen in öffentlicher Trägerschaft notwendig ist.

An zweiter Stelle ist die verwaltungsexterne Kooperation zu nennen: Hier geht es um das Zusammenspiel zwischen den kommunalpolitischen Akteuren, den freien intermediären gesellschaftlichen Kräften und den privaten Haushalten mit dem kommunalen Management.

Eine rechtlich verbindliche Verankerung der Kooperation macht diesen Prozess einfacher, wie Erfahrungen mit § 81 KJHG zeigen (KJHG-Abschnitt »Gesamtverantwortung, Jugendhilfeplanung«: »Zusammenarbeit mit anderen



Stellen und öffentlichen Einrichtungen«). In vielen Städten werden die bestehenden Organisationsstrukturen der einzelnen Ressorts diesen Anforderungen bisher nicht gerecht. Deshalb sind oft neue Koordinationsagenturen erforderlich, über die einzelne Akteure miteinander in Kontakt und Austausch treten können.

### 1.1 Quartiermanagement als neues Leistungsprofil

In der Literatur und den Förderprogrammen auf Länder und Bundesebene herrscht eine weitgehende Übereinstimmung über das Verständnis und die Aufgaben von integriertem Quartiermanagement, wie es Monika Alisch in der folgenden Definition zusammengefasst hat:

*„(Stadtteilmanagement) ... soll auf der Quartiersebene Rahmenbedingungen für nachhaltige Entwicklungsprozesse schaffen. Es umfasst damit mehr als eine Sanierungsträgerschaft und mehr als die sozialarbeiterische Gemeinwesenarbeit. Die wesentlichen Handlungsprinzipien des Stadtteilmanagements lassen sich mit den Begriffen quartiersbezogen, prozesshaft und bewohnerorientiert beschreiben. Die Aufgaben sind in mehrfacher Hinsicht auf das Quartier gerichtet:*

*1. Alle Projekte, Vorhaben und Strategien gehen von den personellen, räumlichen, finanziellen und institutionellen Ressourcen aus, die im Quartier vorhanden sind.*

*2. Es gibt keine normative Vorstellung des "Idealstadtteils", sondern es gilt, sich an dem, was im Stadtteil machbar und milieugerecht ist, zu orientieren. Das Stadtteilmanagement richtet sich nach den vorhandenen baulichen und sozialen Strukturen sowie der gegebenen Nutzungsstruktur.*

*3. Es knüpft an die in der Bewohnerschaft vorhandenen Potenziale, Fähigkeiten und Aktivitäten an und stärkt sie. Sichert, dass Projekte und Verfahren sozial- und umweltverträglich sind und somit auch ungewollte Nebenwirkungen rechtzeitig abgeschätzt werden können.*

*Stadtteilmanagement moderiert und unterstützt die Aushandlungsprozesse von Interessensgegensätzen und die Entwicklung von Projekten. Das Vernetzen der lokalen Akteure untereinander und mit den verschiedenen Ebenen des öffentlichen Sektors gehört*

*ebenfalls zu den Aufgaben des Stadtteilmanagements. Es müssen Anreize zur Bildung neuer und zur Weiterentwicklung bestehender lokaler Kooperationen geschaffen werden. Stadtteilmanagement ist jedoch als staatliches Instrument nur eine vorübergehende Aufgabe, die nur solange staatlich initiiert ist, bis sich im Quartier eigene selbsttragende Strukturen und Arbeitsroutinen entwickelt haben. Nicht zuletzt bietet das Stadtteilmanagement eine Chance für die konsequente Weiterentwicklung bisheriger Beteiligungsverfahren von der rein angebotsorientierten Beteiligung an "von oben" und "von außen" gesteuerten Planungsprozessen hin zu einer kooperativen, eigenverantwortlichen Partizipation an den Entwicklungsprozessen. Es geht insbesondere darum, jene Menschen zu erreichen, die außerhalb der formellen und informellen kommunalpolitischen Zirkel stehen. Gefragt sind hier auch neue Organisationsformen der Bürgerbeteiligung.“ (Alisch 1998)*



**Abbildung 1: Aufgabenspektrum des Quartiermanagements**

Der gesamte Prozess der Vernetzung lokaler Strukturen, der Koordination unter den Akteuren aus den verschiedenen Ressorts und der gegenseitigen Abstimmung von Maßnahmen erfordert ein differenziertes Quartiermanagement. Während der Begriff des Quartiermanagements in einer engeren Definition auf sozialkulturelle Strategien der Gemeinwesenarbeit zum Auf-

bau von Kommunikationsstrukturen im Stadtteil, zur Aktivierung der Bewohner und des Bildens von Strukturen der Selbstorganisation beschränkt wird, sprechen viele Gründe dafür, die Bedeutung des Begriffes auf den gesamten Integrationsvorgang von Handlungen der beteiligten Professionen zu beziehen, also auf den gesamten Prozess des Integrierens program-matischer Aktivitäten auszuweiten.

Die Gemeinwesenarbeit ist zwar eine sozialräumliche Strategie, die sich ganzheitlich auf die Potenziale im Stadtteil und nicht pädagogisch auf einzelne Individuen richtet, aber sie bleibt eine professionelle Einzelperspektive. Die praktischen Anforderungen auf der städtebaulichen, soziokulturellen und ökonomischen Ebene verweisen in prekären Stadtteilen jedoch auf ein neues sozialräumlich ausgerichtetes und zugleich multidisziplinäres Leistungsprofil, ohne das die nachhaltige Entwicklung und das Postulat der »sozialen Stadt« für überforderte Nachbarschaften über den Status eines Lippenbekenntnisses nicht hinauskommt. In Berlin wurde die Strategie des »Quartiermanagements« daher gezielt nicht auf Sozialarbeit beschränkt: Es soll explizit keine eindimensionale Betrachtung eines einzigen, wenn auch möglicherweise bedeutsamen oder besonders hervorstechenden Aspekts sein. Angesprochen sind alle, die im Quartier leben, arbeiten, Gewerbe betreiben, Einrichtungen im Gebiet nutzen oder in irgendeiner Form Interesse am Quartier haben oder haben sollten (Stimmann, 1999).

## **1.2 Umsetzung von Quartiermanagement – Erste Praxiserfahrungen**

Angesichts der Geldknappheit in den kommunalen Haushalten ist die Finanzierung von Maßnahmen der Stadtteilentwicklung abhängig von Förderprogrammen auf Landes- und Bundesebene. Auf der europäischen Ebene gibt es die EU-Gemeinschaftsinitiative URBAN. In der vergangenen Förderperiode zwischen 1994 und 1999 wurden 118 Städte (12 in Deutschland) gefördert. In der aktuellen Förderperiode von 2000 bis 2006 sind es 70 Städte, darunter sind wiederum 12 deutsche Städte. Dies ist für die betroffenen Städte ein positiver Effekt, kann aber angesichts der vielen Problemstadtteile in den Städten Europas nur punktuell einen Beitrag zum Abbau sozialer Probleme leisten. Nationale Programme, in denen das Prinzip einer integrierten Stadtteilentwicklung Berücksichtigung findet, sollen in vielen europäi-

schen Staaten Abhilfe schaffen. Die einzelnen nationalen Lösungen unterscheiden sich unter anderem hinsichtlich finanzieller Ausstattung und Organisation des Quartiermanagements. Ausschlaggebend für den Erfolg des Quartiermanagements ist a) der politische Wille, in dem Stadtteil grundlegende Veränderungen durchzuführen, b) die Bereitstellung materieller und personeller Ressourcen und c) die Delegation von Entscheidungskompetenzen auf die Stadtteilebene. Gerade der letzte Aspekt trifft nicht in allen Kommunen auf Zustimmung oder es bleibt bei Absichtserklärungen, ohne die Stadtteilakteure tatsächlich zu beteiligen. Ein Blick auf die Ausgestaltung der Förderprogramme in anderen europäischen Ländern zeigt, wie dort mit dieser Problematik umgegangen wird.

### *Frankreich*

Frankreich blickt wie viele europäische Länder auf eine langjährige Tradition der Stadtteilerneuerung zurück (vgl. Kemper/Schmals 2000). Das besondere Kennzeichen der französischen sozialorientierten Stadtteilpolitik ist seine legislative Verankerung. Es wurde in den vergangenen 20 Jahren eine Reihe von gesetzlichen Regelungen für die Förderung von benachteiligten Stadtteilen verabschiedet. Dies führte zu einer dauerhaften Förderung von Stadtteilen, hatte aber in der Vielzahl von Gesetzen ein hohes Maß an Unübersichtlichkeit zur Folge. Zentrales Instrument der Quartierserneuerung in Frankreich ist der Stadtvertrag, der zwischen der Zentralregierung und den Städten bzw. Kommunen geschlossen wird. Im Jahr 2000 wurden diese Stadtverträge in ein ganzheitliches Instrument zur Kontraktualisierung der Stadtpolitik überführt. In den Stadtverträgen werden die Ziele der Stadtteilpolitik, die geplanten Maßnahmen, die finanzielle Unterstützung, die Kooperationsformen zwischen den Akteuren und die Evaluation des Programms festgeschrieben. Die grundlegenden Ziele der neuen Form von Stadtverträgen sind die Themenbereiche Arbeit, Sicherheit und Bildung. In der Regel orientiert sich die Laufzeit der Verträge an der Dauer des Programms, das aktuell auf 7 Jahre angelegt ist. Auch auf der Ebene der Einzelmaßnahmen im Quartier wird das Mittel des Vertrags angewendet. Zwischen den Partnern oder Anbietern von Leistungen werden entsprechende vertragliche Regelungen getroffen. Insofern entspricht das französische Modell dem oftmals geforderten Prinzip des Kontraktmanagements, das sich an den

Leistungen und Produkten orientiert und die dafür notwendigen Rahmenbedingungen vertraglich regelt.

### *Niederlande*

Seit 1985 gibt es in den Niederlanden Programme der sozialen Stadterneuerung, die seitdem unter wechselnden Bezeichnungen fortgeführt wurden (vgl. Kemper/Schmals 2000, Rosemann 2001). Von Beginn an wurde ein integrierter Ansatz verfolgt, der die betroffenen Politikbereiche mit einem koordinierten und multidisziplinären Konzept organisatorisch verknüpft. Gleichmaßen wurde eine Vernetzung der Akteure auf horizontaler und vertikaler Ebene angestrebt. Grundlage dieser Regelungen waren Verwaltungsvereinbarungen mit den Städten und Gemeinden. So wurden finanzielle Mittel aus 6 Ministerien gebündelt und den Kommunen als Fonds zur Verfügung gestellt, der von den Kommunen entsprechend der Prioritäten und Handlungserfordernisse in den Quartieren eingesetzt werden konnte. Es handelt sich aber nicht um zusätzliche Mittel, sondern um die Bündelung und um den raumorientierten Einsatz vorhandener Budgets. So wurden in vielen niederländischen Kommunen Erfahrungen mit Quartiersfonds oder Quartierbudgets gesammelt, deren Vergabe in den Händen von Bürgergremien und lokalen Akteuren liegt. In der Summe zeigt dieses partizipative Instrument einen positiven Effekt, um die Mitverantwortung auf lokaler Ebene zu stärken und selbst tragende Strukturen zu schaffen (Stratmann 2000).

Seit 1989 wurde dieser Ansatz erweitert, so dass die Förderung nicht mehr räumlich begrenzt, sondern allen niederländischen Gemeinden offen stand und die soziale Stadterneuerung keiner zeitlichen Befristung unterliegt, sondern dauerhaft etabliert wurde. Am Anfang der Stadterneuerung war eine detaillierte Sozialraumanalyse verpflichtend, die eine Bestandsaufnahme der räumlichen, sozialen und ökonomischen Strukturen zum Inhalt hatte. Bestandteil der Verwaltungsvereinbarungen war neben der Verpflichtung zur lokalen Vernetzung und horizontalen Kooperation auch die Umsetzung eines kontinuierlichen Evaluationsprozesses. Dieses umfangreiche Evaluationskonzept beinhaltete

- die Selbstanalyse und Auditing mittels einer neutralen Analyse durch Besuchskommissionen,

- jährliche Monitoringberichte durch externe Gutachter,
- die Evaluierung der administrativen Strukturen und
- ergänzende qualitative Untersuchungen durch Forschungseinrichtungen.

### *Großbritannien*

Die sozialen Disparitäten sind in Großbritannien ungleich stärker ausgeprägt als in Deutschland. Die sozialen Problemlagen zeigen ein zunehmendes Auseinanderklaffen der Schere zwischen besser gestellten und benachteiligten Bürgern. Die Situation in den benachteiligten Stadtteilen ist durch große soziale Spannungen und gesellschaftliche Brüche gekennzeichnet. Seit 1985 gibt es staatliche Förderprogramme, um städtebauliche Aufwertung und Imageverbesserung von Großwohnsiedlungen voranzutreiben (vgl. Kemper/Schmals 2000, Social Exclusion Unit/ Cabinet Office (Hrsg.) 2000; 2001, Froessler 2000, Pfeiffer/ Heckenroth 2001). Diese sektoral begrenzten Maßnahmen wurden 1992 im Rahmen des „City Challenge“-Programms im Hinblick auf die gezielte Förderung der wirtschaftlichen Basis erweitert, um die Chancen der Quartiersbewohner auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern. Die aus bestehenden Förderprogrammen gebündelten Mittel wurden im Rahmen eines Wettbewerbes vergeben. Die Beteiligung bzw. der Abschluss von Partnerschaften mit dem privaten Sektor war eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Teilnahme an dem Programm. Bestandteil der Fördermaßnahmen war ebenfalls die Etablierung eines Evaluierungssystems. Auch hier wurden die Mittel durch die Umschichtung vorhandener Programme zur Verfügung gestellt. Mit dem „Single Regeneration Budget“-Programm wurde der Schwerpunkt auf die Förderung von bürgerlicher Eigeninitiative im Sinne des Community Building gesetzt. Im Unterschied zu den Vorgängerprogrammen wurde die Verwaltung der finanziellen Mittel an Regionalagenturen übertragen und löste damit die zentralstaatliche Steuerung ab. Nach dem Regierungswechsel 1997 wurde mit dem Programm „New Deal“ Stadtteilentwicklung zur Chefsache gemacht und eine „Social Exclusion Unit“ gegründet, die direkt dem Premierminister zugeordnet wurde. Im Mittelpunkt stand die Förderung der 50 am stärksten benachteiligten Stadtviertel, die durch die Entwicklung eines vergleichenden Sozialindikato-

rensystems ermittelt wurden. Das Wettbewerbsmodell wurde beibehalten, so dass nicht alle Stadtviertel von dem Förderprogramm profitieren können. In einem ersten Schritt wurden 17 Stadtviertel für eine modellhafte Umsetzung des New Deal ausgewählt, um die Erfahrungen bei der Umsetzung zu sammeln. Neben der verstärkten Ausrichtung auf den privaten Sektor wird ein integrierter Ansatz verfolgt, der Verwaltungsbereiche übergreifende Handlungsfelder abdeckt und die Beteiligung der Bürger in den Mittelpunkt stellt. Als ein zentrales Handlungsfeld wurde die Einführung des „Neighbourhood Managements“ beurteilt, das in der inhaltlichen Ausrichtung an das oben beschriebene Verständnis von integriertem Quartiermanagement anknüpft.

*Nordrhein-Westfalen: Programm „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“*

Paradigmatischen Charakter für die nachhaltige Stadtteilentwicklung in Deutschland hatte das Förderprogramm »Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf«, mit dem das Land Nordrhein-Westfalen seit 1993 solche überforderten Stadtteile entwickelt, die im Hinblick auf ihre Sozialstruktur, auf den baulichen Zustand, auf die Qualität der Wohnungen, des Wohnumfeldes und der Umwelt sowie im Hinblick auf das Arbeitsplatzangebot erhebliche Defizite aufweisen (vgl. MSKS, 1998). Integriert werden in dem Programm Strategien:

- der Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik,
- der Wirtschaftsförderung und lokalen Ökonomie,
- der Stadterneuerung und des Wohnungsbaus,
- des Umweltschutzes und der Ökologie,
- der Stärkung sozialer und kultureller Infrastruktur,
- des Aufbaus sozialer und kultureller Netzwerke,
- der Integrationspolitik für das Zusammenleben von Einheimischen und Migranten,

- der Vernetzung von Schulen im Stadtteil mit Maßnahmen der Kinder- und Jugendarbeit,
- der stadtteilbezogenen Gesundheitsförderung,
- der Kriminalprävention und
- des Stadtteilmarketings mit Imagekampagnen.

Im Mittelpunkt dieser integrativen Stadtentwicklung steht die Stabilisierung und Weiterentwicklung der lokalen Lebensverhältnisse (Kürpick/Zimmer-Hegmann, 1997). Das integrative Prinzip steht dabei quer zu einzeldisziplinären und ressortspezifischen Ansätzen, indem kooperative und aktivierende Strategien dagegensetzt werden. Grundbedingung für die quartiersbezogene Realisierung integrierter Maßnahmenkonzepte ist die Bündelung von (Programm-)Mitteln der verschiedenen Ressorts und die Kooperation zwischen Sozialamt, Jugendamt, Schulamt, Schulen, Arbeitsamt, Industrie- und Handelskammer, Kirchen, Wohlfahrtsverbände, örtliche Betriebe und Unternehmer. Für die Organisation des Prozesses im Stadtteil spielen intermediäre Instanzen eine Rolle, die die Initiativen vor Ort koordinieren und zwischen den beteiligten Akteuren vermitteln (vgl. z.B. ILS, 1995a; 1995b; 1995c; 1996-, 1997).

*Deutschland: Bund-Länder-Programm „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt“*

Die Ministerkonferenz der ARGEBAU hat im November 1996 in Potsdam beschlossen, der sich zuspitzenden Polarisierung in den Städten etwas entgegen zu setzen (ARGEBAU 2000). Hinter der Bund-Länder-Gemeinschaftsinitiative „Soziale Stadt“ steckt ein nationales Aktionsprogramm, das eine positive Entwicklung in Stadtgebieten mit besonderen sozialen, wirtschaftlichen und städtebaulichen Problemen sicherstellen soll.

Im Jahr 1999 wurde die Bund-Länder-Gemeinschaftsinitiative „Soziale Stadt“ gestartet. In der Fortführung der nordrhein-westfälischen Erfahrungen können bundesweit Stadt- und Ortsteile, die in Folge sozialräumlicher Segregation davon bedroht sind, ins soziale Abseits zu rutschen, mit integrierten Handlungskonzepten entwickelt werden (Becker u.a. 1998). In dem neuen Programm wird von „Stadtteilen mit besonderem Entwicklungsbedarf“ ge-



sprochen. Es handelt sich einerseits um innerstädtische oder innenstadtnahe (oft gründerzeitliche) Quartiere in benachteiligten Regionen mit nicht modernisierter Bausubstanz und deutlich unterdurchschnittlicher Umweltqualität, aus denen ökonomisch aufstrebende jüngere Haushalte abwandern und Haushalte mit sehr begrenzter ökonomischer Leistungsfähigkeit sowie mit geringem Integrationsvermögen nachrücken. Andererseits handelt es sich um große Wohnsiedlungen aus der Nachkriegszeit und Wohnsiedlungen der abgezogenen Streitkräfte mit wenig individueller Architektur. Ihre Probleme sind: die Lage am Stadtrand, die Vernachlässigung landschaftlicher und ökologischer Aspekte, das Fehlen einer selbst tragenden lokalen Wirtschaft, ein Defizit an Arbeitsplätzen im Nahbereich, die eintönige Architektur, die geringe Qualität des öffentlichen Raumes und eine Konzentration einkommensschwacher Haushalte durch hohe Anteile von Belegrechtswohnungen.

Die Ziele und Maßnahmen des Programms beziehen sich auf:

- Bürgermitwirkung und Stadtteileben – zur Schaffung stabiler, selbst tragender nachbarschaftlicher sozialer Netze
- Lokale Wirtschaft, Arbeit und Beschäftigung – zur Stärkung der Ökonomie im Gemeinwesen, zur Qualifizierung von Arbeitssuchenden und zur Schaffung von Beschäftigungsangeboten
- Soziale, kulturelle, bildungs- und freizeitbezogene Infrastruktur – zur Sicherung des sozialen Ausgleichs in problembelasteten Gebieten und des Gemeinbedarfs in Bezug auf Ausbildung, soziale Vernetzung, Gesundheit, Mobilität und Arbeit
- Quartierszentren – zur Stärkung der Nahversorgung und zur Wiederbelebung von lokalen Mittelpunkten für das Stadtteileben; Ansatzpunkte sind die Ansiedlung von Märkten und die Umgestaltung des öffentlichen Raums zentraler Plätze
- Wohnen – Modernisierung und Instandsetzung, Aufhalten von Entmischung, Unterstützung aktiver Nachbarschaften, Identifikation mit Wohnung und Umfeld

- Wohnumfeld und Ökologie – Aufwertung des Wohnumfeldes, Sicherheit und Aufenthaltsqualität, bessere Gestaltung von Freiflächen

Diese Ziele und Maßnahmen werden nicht isoliert verfolgt, sondern werden zu integrierten Handlungskonzepten gebündelt. Einerseits sollen die Ressourcen zusammengefasst werden, um Synergieeffekte zu erzielen; andererseits leistet ein Leitprogramm die Gesamtkoordination des Entwicklungsprozesses eines Stadtquartiers. Gebündelt werden vor allem die Ressourcen und Handlungsansätze der Ressorts Soziales, Beschäftigung/ Arbeitsmarktförderung, Wirtschaft, Verkehr und städtebauliche Erneuerung/ Sanierung.

### 1.3 Aufbauorganisation des Quartiermanagements

Neben der inhaltlichen Schwerpunktsetzung ist die Etablierung der Steuerungsfunktionen eine entscheidende Erfolgsbedingung für das integrierte Quartiermanagement. Besonders bei den Schnittstellen zwischen kommunaler Politik, Verwaltungsadministration auf Stadt- und Quartiersebene, den Quartiersakteuren und den Bürgern muss das integrierte Quartiermanagementsystem ansetzen, einen reibungsfreien Informationsaustausch bzw. Entscheidungsablauf sicherstellen und bei Bedarf neue Kooperationsformen etablieren. Es wird eine Kombination von formalen Entscheidungs- und Informationswegen sowie informellen Netzwerkstrukturen eingesetzt, in dem einerseits neue Gremien bzw. Arbeitsgemeinschaften geschaffen werden und andererseits ein zielorientiertes Netzwerkmanagement erfolgt. Zu unterscheiden sind die Prozesssteuerung auf und zwischen den verschiedenen Entscheidungs- und Arbeitsebenen.

#### *Kommunale Politik*

Die Rolle der kommunalen Politik erstreckt sich auf die Rahmen setzenden Beschlüsse zur Quartiersentwicklung wie die Entscheidung zur Einrichtung oder Fortführung eines Quartiermanagements. Darüber hinaus wird die kommunale Politik regelmäßig über den Fortschritt des Verfahrens unterrichtet.

Stadtteil- oder Vertreter/innen von Bezirksvertretungen werden auch in informelle Netzwerkstrukturen und Quartiersgremien integriert.

#### *Gesamtstädtische Steuerung in der Verwaltung*

Ein Problem stellt die Umstellung der Stadtverwaltung von zielgruppenbezogenen zu gebietsorientierten Handlungsansätzen dar. Dies geht mit einer Loslösung von dezernatsorientierten Denkweisen und einer Aufweichung hierarchischer Entscheidungsprozesse zu teamorientierten Arbeitsweisen einher. Stadtteilorientierung und integriertes Handlungskonzept erfordern neben formellen Planungsinstrumenten den verstärkten Einsatz informeller Instrumente. Ein Instrument ist die Etablierung von gemeinsamen Gremien lokaler und städtischer Akteure.

In fast allen Stadtteilen des NRW-Programms „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ wurden ein oder mehrere Lenkungsgruppen eingerichtet. In der Regel gibt es eine Dezernate übergreifende Lenkungsgruppe, in der Vertreter verschiedener städtischer Ämter und Repräsentanten lokaler Institutionen des Stadtteils präsent sind. Die Entscheidungskompetenzen der Lenkungsgruppen in den einzelnen Stadtteilen sind unterschiedlich. Ihr Votum reicht von beratendem Charakter bis zur Entscheidungskompetenz über Personal- und Mitteleinsatz. Je nach Komplexität und Größe des Quartiers wurden zusätzliche Gremien gegründet und sowohl die Arbeitsebene als auch Entscheidungsebene in getrennten Lenkungsgruppen organisiert. Während die Arbeitsebene in kurzen zeitlichen Abständen zusammentrifft, um die konkrete Steuerung der Lösung von Quartiersproblemen zu übernehmen, tagt die übergeordnete Lenkungsgruppe in größeren Abständen, um über grundlegende strategische Entscheidungen wie Mittelvergabe etc. zu beraten.

Für die Umsetzung und Realisierung eines integrierten Quartiermanagementsystems besteht die Notwendigkeit, innerhalb der Verwaltung eine Vollzeitstelle zur Koordination des Quartiermanagements einzurichten bzw. umzuwidmen. Diese steht in direktem Austausch mit der Dezernate übergreifenden Lenkungsgruppe und dem Quartiermanagementteam in den Quartieren sowie allen anderen relevanten Akteuren der Verwaltung in Kontakt und baut das verwaltungsinterne Quartiermanagementnetzwerk auf.

Ferner wurden in vielen Städten „Gebietsbeauftragte“ eingesetzt, die für ein oder mehrere Quartiere zuständig sind und das Schnittstellenmanagement zwischen den Quartiersakteuren und den Fachämtern der Verwaltung übernehmen. Hier stehen der fachliche Austausch und die Abstimmung bei konkreten Quartiersmaßnahmen und -projekten im Vordergrund.

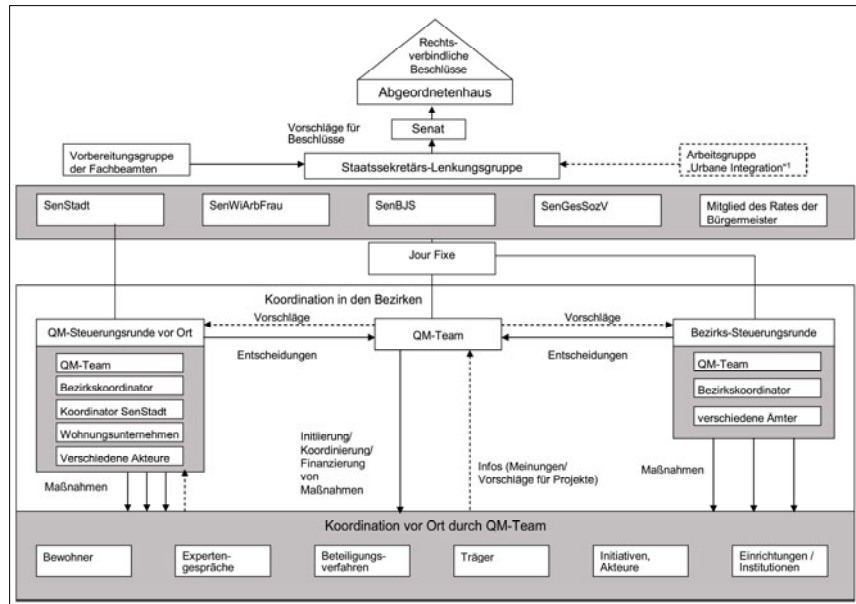
Dem Management der Schnittstellen zwischen den verschiedenen Ebenen kommt eine besondere Bedeutung zu. Dazu müssen nicht zwangsläufig neue Gremien geschaffen oder zusätzliche Stellen eingerichtet werden, sondern klare Zuständigkeiten beschlossen werden. Seitens der Dezernate übergreifenden Lenkungsgruppe bzw. der Koordinationsstellen der Verwaltung sollten entsprechende Verabredungen getroffen werden.

Konkrete Beispiele für die Umsetzung dieser Aufbauorganisation gibt es in vielen Quartieren, in denen Quartiermanagement eingerichtet wurde. Im Folgenden werden zwei Beispiele aus Berlin und Essen dargestellt, deren Strukturen sich in der Praxis bewährt haben.

### **Aufbauorganisation des Quartiermanagement in Berlin**

Die Steuerungsgremien in Berlin sind auf mehreren Ebenen angesiedelt, die sich von kommunalen Strukturen unterscheiden, da Berlin auch ein Bundesland ist. In Berlin gibt es insgesamt 15 Quartiere, in denen ein Quartiermanagement eingerichtet wurde, so dass schon aufgrund der Anzahl die Einrichtung von neuen Organisationsformen notwendig wurde.

Eine *Lenkungsrunde auf Staatssekretärs-Ebene* unter Vertretung aller relevanten Ämter tagt zwei bis dreimal im Jahr zur Klärung grundlegender Probleme zu Fragen der "Sozialen Stadt" und zur lokalen Quartiersentwicklung.



Quelle: Geiss/ Krings-Heckemeier 2003

**Abbildung 2: Organisation des Quartiermanagements in Berlin**

Auf der Bezirksebene gibt es eine *Lenkungsgruppe im Bezirk*, die ein- bis zweimal monatlich zu Grundsatz- und Strategieentscheidungen tagt. Vertreten sind der Bürgermeister, Vertreter/innen der Fachämter und der Quartiermanagementteams. Vertreten ist auch der/die *Gebietsbeauftragte*, der/die meist in den Bezirksämtern angesiedelt ist und seitens der Verwaltung die Schnittstelle zwischen Quartier und Fachämtern bildet. Insgesamt existieren 11 Gebietsbeauftragte, die teilweise eine Zuständigkeit für zwei Gebiete haben. Die Zuständigkeit insbesondere für die ehemaligen Sanierungsgebiete liegt beim Referat Sanierung.

Daneben gibt es eine *Steuerungsgruppe im Quartier*, die sich im Durchschnitt zweimal im Monat trifft, um Fragen zur Arbeitsplanung, Projektauswahl und Entwicklung und strategischen Weiterentwicklung zu entscheiden. Unter Leitung der Quartiermanagementteams und mit Vertreter/innen von Einrichtungen im Quartier wird die konkrete Arbeit im Quartier organisiert.

Die Federführung und Koordination liegt auf kommunaler Ebene (hier = Landesebene) bei einem Referat der Senatsverwaltung, das für die Organisation der Abläufe zwischen den Gremien innerhalb der Verwaltung zuständig ist, die Fachaufsicht für das Quartiermanagement übernimmt und die Dokumentation bzw. die Evaluation des Quartiermanagements durchführt.

#### *Quartiermanagementteams*

Die Aufträge zur Durchführung des Quartiermanagements wurden per Ausschreibung vergeben. Verschiedene Träger sind Auftragnehmer und arbeiten mit Teams vor Ort. Von den Trägern wird erwartet, dass sie die Qualifikationen für ein notwendiges interdisziplinäres Vorgehen abdecken können, dies ist bei Einzelpersonen wohl nicht denkbar. Von den Trägern werden Kompetenzen, Fähigkeiten, Kenntnisse in folgenden Bereichen erwartet:

- Management, Moderation und Vernetzung
- Ausbildungs-, Qualifizierungs- und arbeitsmarktpolitische Programme
- Fundraising, neue Finanzierungsprogramme, Antragserstellung
- Soziale Kompetenzen bezüglich besonderer Klientel (Jugend, Ausländer, Initiativen und Projektlandschaft)
- Kleinteilige Gewerbe- und Wirtschaftsberatung
- Planungs-, Baurecht und Mietgesetzgebung

Weiter müssen die Teams Erfahrung in unterschiedlichen Bereichen vorweisen:

- Projektmanagement
- Methoden der Bürgerbeteiligung
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

In den Quartieren steht ein "Vor-Ort-Büro" zur Verfügung, Kosten für diese Infrastruktur werden von Bezirksämtern oder Wohnungsgesellschaften übernommen. Das Büro ist Arbeitsplatz für die Quartiermanagerin bzw. den

Quartiermanager sowie Kontaktstelle für Bewohner und steht Initiativen oder Aktivitäten von Bewohner/innen zur Verfügung.

Die Teams verstehen sich in der Mehrheit als Dienstleister zur Unterstützung der Bewohnerschaft bei Projekten und zur Förderung der Autonomie der Bewohner/innen. Keinesfalls wollen sie die Projekte selbst durchführen, dies ist auch nicht im Sinne des Auftraggebers. Einige Teams bzw. deren Mitarbeiter/innen waren schon vor Beginn des Quartiermanagements vor Ort tätig und empfanden dies auch als hilfreich. Aber auch den Neuanfang in einem Quartier empfand ein Team als hilfreich, da die Struktur im Kiez sehr „klüngelhaftig“ sei und man als neutraler Unbekannter einen besseren Einstieg finden konnte.

Im Sinne eines Lernprozesses und Erfahrungsaustausches gibt es interne Treffen der 15 Quartiermanagementteams, die alle ein bis zwei Monate stattfinden. Weiterer Austausch findet z.B. auch über Mailforen statt.

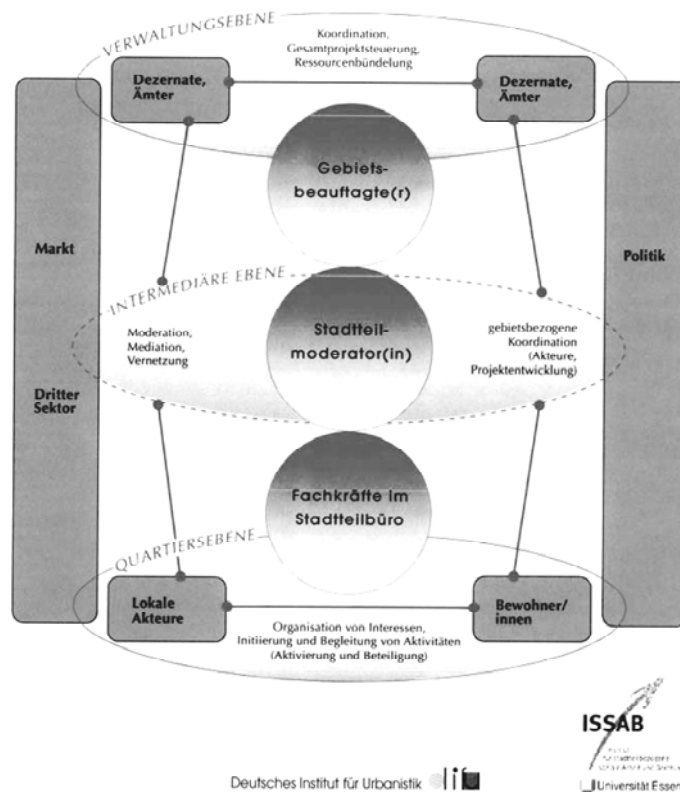
### *Evaluation*

Zur Evaluation des Pilotprojektes wurde zusätzlich noch eine externe wissenschaftliche Einrichtung beauftragt. Zielsetzung dieser Evaluation ist insbesondere die Optimierung des Quartiermanagements sowie die Erarbeitung einer Entscheidungsgrundlage für die Politik (die sich dann für die oben erwähnte Fortführung des Pilotprojektes entschieden hat). In dem ersten Evaluationszwischenbericht werden die positiven Effekte bei der Bürgerbeteiligung hervorgehoben. Verbesserungsbedarf besteht noch bei der Kooperation und bei den Verantwortlichkeiten auf den verschiedenen Ebenen der kommunalen bzw. Landesverwaltung (Geiss/ Krings-Heckemeier u.a. 2003a).

### **Aufbauorganisation des Quartiermanagements in Essen**

Das Quartiermanagement in Essen versteht sich als Teil einer gesamtstädtischen Stadtteilentwicklungspolitik und unterscheidet zwei Ebenen, die Steuerungs- und Handlungsebene, sowie drei Funktionsbereiche: die Stadtteilarbeit, die intermediären Akteure und Gebietsbeauftragte. Der Schwerpunkt und die Voraussetzung für erfolgreiches Quartiermanagement liegen

in dem Schnittstellenmanagement zwischen den Ebenen bzw. Funktionsbereichen (Grimm/Micklinghoff/Wermker 2001).



Quelle: Bertelsmann Stiftung u.a. 2002

**Abbildung 3: Funktionsbereiche des Quartiermanagements (Essener Modell)**

Die Mitarbeiter im Quartier sind organisatorisch im Essener Sozialdezernat bei den Sozialen Diensten angesiedelt und übernehmen in den Stadtteilbüros die Aufgaben der Stadtteil- und Gemeinwesenarbeit.



Das Essener Modell: **Handlungsebene**

Quelle: Grimm/Micklinghoff/Wermker 2001

**Abbildung 4: Essener Modell Handlungsebene**

Die Aufgabe von intermediären Akteuren im Sinne einer Stadtteilkoordination leistet ein Beratungsinstitut, das das Dialogmanagement zwischen der örtlichen und gesamtstädtischen Ebene übernimmt. Es bildet die Schnittstelle zwischen den Akteuren im Quartier und der Verwaltung, indem es eine neutrale Moderationsfunktion wahrnimmt. Es stellt den Informationsaustausch und die Transparenz der Entscheidungsprozesse her.

Im Unterschied zu dem Berliner Modell gibt es in Essen nur eine Gebietsbeauftragte, die für die Gesamtsteuerung der Stadtteilentwicklungsprozesse zuständig ist, und somit auch das Quartiermanagement für mehrere Quartiere innerhalb der Verwaltung koordiniert sowie Controlling- und Dokumentationsfunktionen übernimmt. Sie stellt den Informationstransfer zwischen den verschiedenen Gremien und Handlungsebenen her. Organisatorisch ist sie im Geschäftsbereich des Oberbürgermeisters angesiedelt.

## Organisationsformen des Quartiermanagements

Während in früheren, vergleichenden Untersuchungen drei verschiedene Organisationsformen der institutionellen Einbettung ortsnaher Beratungs- und Kommunikationsstellen unterschieden werden (Schnepf-Ort/Staubach 1992), haben sich im Laufe der Zeit verschiedene Formen ausdifferenziert und zu eigenständigen Organisationsformen des Quartiermanagements entwickelt (Austermann/ Zimmer-Hegmann 2000). Es lassen sich insgesamt fünf organisatorische Typen unterscheiden.

### *Städtische Verwaltung*

Das Quartiermanagement ist organisatorisch in der Stadtverwaltung angesiedelt. Der/die Quartiermanager/in ist Angestellte/r der Stadt und einem städtischem Amt zugeordnet (z.B. Dortmund-Nordstadt, Köln-Kalk, Dortmund-Scharnhorst, Essen-Katernberg, Solingen-Fuhr). Das Spektrum ist hier weit gefächert. Es gibt Quartiermanager/innen, die als Außenstelle der Verwaltung fungieren und fest in die hierarchischen Strukturen eingebunden sind. Im Einzelfall sind sie räumlich in Gebäuden der Stadt- oder Bezirksverwaltung untergebracht. Die Durchsetzung integrierter Handlungsansätze steht quer zur Versäulung der Verwaltung und beinhaltet die Etablierung neuer Steuerungsstile in der Verwaltung. Diese starke Einbindung in die vorhandenen Verwaltungsstrukturen birgt Probleme in sich, da mit der Einrichtung eines Quartiermanagements Querschnittsaufgaben koordiniert werden müssen, an denen verschiedene Dezernate beteiligt sind.

Auf der anderen Seite gibt es Quartiermanagerinnen bzw. Quartiermanager, die pro forma städtische Angestellte sind und Ämtern zugeordnet, aber nicht weisungsgebunden sind und unabhängig agieren können. Sie sind nur formal der Stadtverwaltung zugeordnet.

In der Wahrnehmung der lokalen Akteure im Quartier – besonders bei der Beteiligung der Bürger/innen an der Quartiersentwicklung – kann der Status des Quartiermanagements als städtische Vertretung problematisch werden, da der latente Vorwurf einer einseitigen Parteinahme für Verwaltungsinteressen entstehen kann. Die neutrale Moderationsfunktion bei unterschiedlichen Interessenslagen und Konflikten der lokalen Akteure wird erschwert. Andererseits hat die Quartiermanagerin bzw. der Quartiermana-

ger eine größere Nähe zu den politischen Gremien und städtischen Entscheidern, so dass Quartiersinteressen größere Chancen einer Durchsetzung bei den verwaltungsinternen Entscheidungsprozessen haben (Austermann/Zimmer-Hegmann 2000).

#### *Städtische Entwicklungsgesellschaft*

Durch die Gründung von städtischen Entwicklungsgesellschaften werden Verwaltungsaufgaben externalisiert. Diese Gesellschaften befinden sich zu 100% im Besitz der Stadt und nehmen zeitlich befristete Aufgaben wahr. Dieses Modell hat sich insbesondere bei Sanierungsmaßnahmen bewährt, in denen im Rahmen einer Sanierungssatzung umfangreiche Stadterneuerungsmaßnahmen in einem Quartier durchgeführt werden. Zur Durchführung dieser Maßnahmen kann ein Sanierungsträger in Form einer städtischen Entwicklungsgesellschaft beauftragt werden (BauGB § 157). Es liegt auf der Hand, die Umsetzung der baulichen Sanierungsmaßnahmen und der Wohnumfeldmaßnahmen auch organisatorisch mit dem Quartiermanagement zu koppeln. So nehmen in einigen Stadtteilen die städtischen Entwicklungsgesellschaften auch die Aufgabe des Quartiermanagements wahr (z.B. Duisburg-Marxloh, Siegen-Fischerbachberg). Vorteile sind die organisatorische Unabhängigkeit von der Stadtverwaltung, wobei klare inhaltliche Zuständigkeiten bestehen und die organisatorischen Formen der Zusammenarbeit vertraglich fixiert werden. Die enge Verknüpfung und Begleitung der baulichen Sanierungsmaßnahmen durch das Quartiermanagement erzeugt durch die Zusammenarbeit der verschiedenen Fachleute in der Entwicklungsgesellschaft Synergieeffekte und kann eine höhere Akzeptanz auf Seiten der Bürger/innen für die Erneuerungsmaßnahmen erzeugen. Der Fokus liegt eher auf Stadterneuerungsmaßnahmen, während die Gemeinwesenarbeit eine nachgeordnete Rolle spielt.

#### *Vereinsträgerlösung*

Ein von der Stadtverwaltung unabhängig organisiertes Quartiermanagement kann in Form einer Vereinsträgerlösung geschehen (z.B. Ahlen Süd-Ost, Bonn-Dransdorf). Von lokalen Akteuren, Organisationen und Institutionen des Quartiers und Vertretern der Verwaltung auf lokaler und städtischer Ebene wird ein Verein gegründet oder ein vorhandener Verein genutzt, der

als Träger für Maßnahmen und Projekte im Stadtteil fungiert und auch das Quartiermanagement übernimmt. Die städtischen Vertreter sind nur ein Akteur unter mehreren. In der Mitgliederversammlung des Vereins wird über den Einsatz der Fördermittel von Bund, Land und Stadt entschieden. Für die lokalen Organisationen besteht eine unmittelbare Einflussnahme auf die Investition der finanziellen Mittel und die Gestaltung des Quartiermanagements. Durch die Notwendigkeit, im Rahmen der Mitgliederversammlung aktiv und konstruktiv zusammen zu arbeiten und einvernehmliche Entscheidungen zu treffen, besitzt diese Organisationsform eine hohe Akzeptanz für die Akteure im Quartier und eventuelle Problemlagen können schon frühzeitig erkannt werden. Das Quartiermanagement kann seine Rolle als unabhängiger Vermittler bei Konflikten zwischen lokalen Akteuren wahrnehmen und divergierende Interessen zwischen Stadtverwaltung und Stadtteil moderieren. Die Stadtverwaltung weist über ein nach Zielen und erwarteten Ergebnissen differenziertes Kontraktwesen die Finanzmittel zu. Insofern entspricht diese Lösung am ehesten einem Subsidiaritätsprinzip, nach dem übergeordnete Gemeinschaftsformen nur Aufgaben wahrnehmen sollen, die untergeordnete Ebenen nicht erfüllen können.

#### *Trägerlösung durch mehrere Vereine*

Eine besondere Organisationsform besteht im Stadtteil Hamm-Norden. Auch hier wurde eine unabhängige Trägerlösung gewählt, die stark an die beschriebene Vereinsträgerlösung angelehnt ist. Träger sind jedoch nicht einer, sondern mehrere Vereine bzw. Organisationen. Ausgehend von der umfassenderen Problemstellung - die in Hamm-Norden die Neuordnung der sozialen Dienste und der Verwaltungsdezentralisierung betrifft - wird das Stadtteilbüro mit dem Quartiermanagement von einem Zusammenschluss mehrerer Vereine und Organisationen und der Stadt getragen. Demzufolge ist die Einrichtung des Quartiermanagements in ein umfassendes integriertes Maßnahmenpaket eingebettet.

#### *Unabhängige Dienstleister*

Eine völlig andere Konstruktion ist die Vergabe des Quartiermanagements als Auftrag an externe Dienstleister wie z.B. Planungsbüros (z.B. Monheim-Berliner-Viertel, Dortmund-Nordstadt). Mit dem Dienstleister wird ein Ver-

trag über Leistungen und Aufgaben abgeschlossen und nach Bedarf jährlich verlängert. Es gibt klar formulierte Zielformulierungen, aber die Aufgabebearbeitung wird unabhängig von den Planungsbüros bearbeitet. Dies bietet sich besonders bei kleinen Städten an, die über keine große Verwaltung und Mitarbeiter mit entsprechenden Qualifikationen verfügen. Die Organisationsform kann auch als Beispiel für modernes Kontraktmanagement der Stadtverwaltung bzw. für das neue Steuerungsmodell gesehen werden. Seitens der Stadt werden Produkte und Zielvorstellungen definiert, die kostengünstig externalisiert werden. Für zeitlich begrenzte Aufgaben müssen keine eigenen Ressourcen und Strukturen entwickelt werden, die langfristig nicht notwendig sind und wieder abgebaut werden müssen.

### **Organisationsformen des Quartiermanagements vor Ort**

Die konkrete Ausgestaltung des Quartiermanagements im Stadtteilbüro umfasst die personellen, finanziellen und infrastrukturellen Ressourcen und steht in engem Verhältnis zur institutionellen Anbindung und zu den Inhalten des integrierten Handlungskonzeptes in den einzelnen Quartieren. Hervorzuheben sind die Organisationsformen des Quartiermanagements, die Einrichtung von Stadtteilbüros und die Beschäftigungsverhältnisse der Quartiermanager.

#### *„Einzelkämpfer“*

Eher selten besteht das Quartiermanagement nur aus einer Person, die hauptberuflich das Quartiermanagement übernimmt und dann oftmals in der Stadtverwaltung angesiedelt ist (Dortmund-Nordstadt, Köln-Kalk, Siegen-Fischerbachberg, Solingen-Fuhr). Daneben gibt es in der Regel noch zusätzliche Akteure, die das Quartiermanagement unterstützen, aber nur punktuell Aufgaben übernehmen oder hauptamtlich in anderen Bereichen tätig sind. Der Aufgabenbereich ist stark von Koordinationsaufgaben geprägt. Grundsätzlich ist eine solche Konstruktion auf Grund der Aufgabenvielfalt und der Komplexität der Aufgabenstruktur problematisch zu bewerten.

### *Tandemlösung*

Nahezu klassisch ist die Tandemlösung, die aus der Besetzung des Quartiermanagements mit einer Person aus dem Bereich Architektur/Raumplanung und einer Person aus dem Bereich Sozialarbeit/Gemeinwesenarbeit besteht (z.B. Bonn-Dransdorf). Dies resultiert aus der häufigen Kombination von Maßnahmenswerpunkten. In vielen Stadtteilen besteht ein Bedarf an Stadterneuerungsmaßnahmen bei der Verbesserung der Gebäude- und Wohnungsausstattung sowie des Wohnumfeldes. Hier werden bauliche Maßnahmen durchgeführt, die neben der gesetzlich vorgeschriebenen Bürgerbeteiligung eine Vielzahl von Mitbestimmungs- und Gestaltungsmöglichkeiten für die lokalen Akteure bieten. Für diesen komplexen Bereich der gesetzlichen Erfordernisse, der fachlichen Beurteilung und der umfassenden Fördermöglichkeiten wird ein Planer/Architekt eingesetzt. Maßnahmen zur Verbesserung der sozialen Probleme, Förderung der Gemeinwesenarbeit und Koordination der verschiedenen Aktivitäten und Initiativen werden Sozialarbeiter/innen bzw. Sozialpädagogen/innen übertragen. Durch die fachliche Aufteilung ergänzen sich beide Quartiermanager/innen und es wird ein intensiver Austausch zwischen beiden Professionen ermöglicht. Viele Quartiermanager/innen berichten, dass sie viel von der anderen Profession gelernt haben und davon bei ihrer täglichen Arbeit profitieren.

### *Multiprofessionelles Team*

Weitaus am häufigsten wird das Quartiermanagement von einem multiprofessionellem Team geleistet, das in vielen verschiedenen Varianten realisiert wird (z.B. Ahlen Süd-Ost, Hamm-Norden, Monheim-Berliner-Viertel, Dortmund-Scharnhorst, Essen-Katernberg, Wuppertal-Ostersbaum, Berlin). Im Prinzip handelt es sich um eine Erweiterung der Tandemlösung. Es gibt mehrere Quartiermanager aus verschiedenen Professionen, die arbeitsteilig für verschiedene Aufgabenschwerpunkte verantwortlich sind. Die Gründe liegen in den vielfältigen Problemlagen oder der Größe der Quartiere, die das Leistungsvermögen eines „einfach“ ausgestatteten Quartiermanagements übersteigen. So müssen viele lokale Organisationen koordiniert werden oder das Quartiermanagement fungiert gleichzeitig als Beschäftigungsträger, wodurch das Aufgabenspektrum beträchtlich erweitert wird. Bei städtischen Entwicklungsgesellschaften übernimmt oft eine Person die Ko-

ordination des Quartiermanagements und greift bei Bedarf und je nach Projektphase auf zusätzlich Fachleute im Hause zurück. Zusätzlich gibt es häufig auf Seiten der Stadt Ansprechpartner, die speziell für den Stadtteil zuständig sind, so dass sich das Quartiermanagement auf mehrere Institutionen verteilt. Wenn in einer Stadt in mehreren Stadtteilen ein Quartiermanagement installiert wird, entsteht die Möglichkeit des stadtteilübergreifenden Erfahrungsaustausches und Wissenstransfers, der über zusätzliche Personalkapazitäten abgedeckt wird.

Multiprofessionelle Teams erlauben eine problemadäquate Aufgabenbearbeitung, aber in jedem Falle entsteht bei diesen komplexen Organisationsstrukturen zusätzlicher Abstimmungsbedarf innerhalb des Quartiermanagements, so dass ergänzende Leitungsfunktionen geschaffen werden, die die teamartigen Arbeitsformen koordinieren.

*Stadtteiffonds, Stadtteilbüro und Beschäftigungsverhältnisse der Quartiermanager*

Einige Stadtteile verfügen über einen kleinen Stadtteiffonds in der Größenordnung bis 10.000 €, über den das Quartiermanagement ohne Rücksprache frei verfügen kann. In vielen Stadtteilen gibt es investive Pauschalmittel in der Höhe von 50.000 bis 150.000 €, die nur für Maßnahmen und Projekte innerhalb des Quartiers bestimmt sind und sich aus Mitteln der Stadt, des Bundes und des Landes zusammensetzen. Die Entscheidung über die Fördermittel ist unterschiedlich geregelt. Das Spektrum reicht bis zu Quartieren mit Antragsverfahren, bei denen Anwohner oder Organisationen aus dem Quartier Anträge auf Projektförderung stellen und das zuständige Amt über die Mittelvergabe entscheidet. In den meisten Quartieren diskutiert die Lenkungsgruppe bestehend aus Vertreter/innen des Quartiers und der Stadtverwaltung über Projektvorschläge. In einigen Quartieren hat das Votum der Lenkungsgruppe nur beratenden oder Vorschlagscharakter und die Entscheidung wird von städtischen Gremien oder Ämtern beschlossen. In anderen Quartieren kann die Lenkungsgruppe direkt über die Mittelvergabe entscheiden.

In fast allen Stadtteilen gibt es im Quartier Anlaufstellen für die Bewohner. Sie nennen sich Stadtteilbüro, Stadtteilladen oder Stadtteilcafé und sind entweder in vorhandenen Einrichtungen, wie Stadtteilzentren, unterge-

bracht oder es wurden Ladenflächen angemietet. Manchmal gibt es sogar mehrere Stadtteilbüros. Die Öffnungszeiten differieren je nach personeller Ausstattung. Manche sind nur tageweise besetzt. Die meisten sind zu den üblichen Bürozeiten geöffnet.

Die Beschäftigungsverhältnisse der Quartiermanager/innen im Stadtteilbüro reichen vom Beamtenverhältnis bis zum Werkvertragsnehmer. Dementsprechend unterschiedlich sind die Rahmenbedingungen der Beschäftigungsverhältnisse. Die kommunalen Beamten und Angestellten sind in längerfristigen oft nicht befristeten Arbeitsverhältnissen tätig. Sie sind aus anderen Abteilungen abgeordnet und mussten sich Qualifikationen im Quartiermanagement erst aneignen. Es gibt auch Angestellte mit befristeten Arbeitsverträgen. Die überwiegende Anzahl der Quartiermanagerinnen und Quartiermanager hat kein mittel- oder längerfristig angelegtes Beschäftigungsverhältnis. Die Arbeitsverträge sind zumeist auf ein Jahr befristet und werden nach Bedarf verlängert. Die kurze Laufzeit hängt oft mit den Förderrichtlinien des Landes zusammen, das ebenfalls auf alljährliche Verlängerung der Förderung angelegt ist. In den städtischen Entwicklungsgesellschaften wurden städtische Angestellte übernommen, die dort unter veränderten Rahmenbedingungen weiterbeschäftigt werden.

Die Gehaltsstufen bewegen sich zwischen BAT Ib für Quartiermanager/innen mit Leitungsfunktionen bis zu BAT IVb in der Mehrzahl der Fälle. Es gibt eine Reihe von Teilzeitstellen und zusätzlich sind viele Quartiermanagerstellen als Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen konzipiert.

Hier zeigt sich eine der Diskrepanzen zwischen den Anforderungen und den realen Rahmenbedingungen des Quartiermanagements. Es besteht ein Bedarf nach einer hochqualifizierten Arbeitskraft mit interdisziplinären Kompetenzen und Berufserfahrung in verschiedensten Bereichen, die neben einer Vielzahl von kommunikativen und koordinativen Fähigkeiten ein breites Spektrum an thematischen Schwerpunkten abdecken soll (Bieber/Haas/Menzel/Thieme 2000). Dafür werden berufliche Rahmenbedingungen gesteckt, die insbesondere in Bezug auf die Dauer des Beschäftigungsverhältnisses wenig Attraktivität für Bewerber besitzen. Integrierte Handlungskonzepte und Prinzipien der Nachhaltigkeit sollten sich auch auf



Qualitätssicherung und Investitionen in das Quartiermanagement erstrecken (Austermann/Zimmer-Hegmann 2000).

#### 1.4 Instrumente des Quartiermanagements

##### *Sozialraumorientierung*

Viele Städte haben begonnen, ihr Gebiet in Sozialräume zu gliedern, die zugleich Planungsräume aller Fachbereiche/Ämter sind (z.B. Gütersloh). Nur die Verständigung auf *gemeinsame und einheitliche* Planungsräume ermöglicht die Umsetzung der Sozialraumorientierung in der kommunalen Planung. Dieser Prozess ist Voraussetzung für eine kontinuierliche Sozialberichterstattung, die Strukturdaten der Planungsräume für alle Fachämter liefern soll. Auf der Grundlage von Sozialräumen und Planungsräumen kann eine Organisationsentwicklung der kommunalen Verwaltungsstruktur vorgenommen werden. Dabei werden insbesondere die Aktivitäten der öffentlichen und freien Träger der Sozial-, Gesundheits- und Jugendhilfe sozialräumlich zugeschnitten. Unter dem Blickwinkel der „Lebensweltorientierung“ werden die infrastrukturellen Interventionen und Angebote um die produktiven Ressourcen der konkreten Lebensverhältnisse herum positioniert. Unter dem Blickwinkel der „Dienstleistungsorientierung“ wird ein effektives Zusammenwirken der Dienstleistungserbringer mit den Leistungsberechtigten als Dienstleistungsempfänger konzipiert. Fünf Elemente kennzeichnen eine in dieser Weise ausgerichtete Sozialraumorientierung

- die Konzeption einer räumlichen Dienstleistungsverteilung zur Aktivierung der Ziel- und Bevölkerungsgruppen,
- ein Netzwerk bestimmter Träger zur differenzierten Abstimmung von Bedarf und Produkten sowie zur prozessorientierten Analyse und Verbesserung der Tätigkeiten,
- eine Flexibilisierung des Angebots zur Überwindung der herkömmlichen Enge des Angebots- und Leistungsspektrums sowie zur Stärkung präventiver Ansätze,

- das Sozialraumbudget als Rahmenbedingung der Flexibilisierung und
- eine sozialraumbezogene Steuerung durch ein Gremium/Team.



**Abbildung 5: Sozialraumorientierung – Kommunale Handlungsstrategie**

Die „*räumliche Dienstleistungsverteilung*“ folgt dem Leitbild der Koproduktion: Denn im Mittelpunkt steht das Zusammenwirken zwischen den Dienstleistungserbringern und Leistungsberechtigten. Die Interessen und der Bedarf der Wohnbevölkerung werden für die Planungsräume zum Ausgangspunkt der Produkte bzw. Infrastrukturangebote. Mit der „*Flexibilisierung des Angebots*“ ist eine Flexibilisierung und Integration der Infrastruktur- und Hilfeleistungen gemeint. Das Augenmerk ist in der Organisationsentwicklung deshalb besonders auf die sozialräumliche Vernetzung, auf Koordinationsanforderungen und auf die kooperative Abstimmung der beteiligten Träger zu richten. Zu Grunde liegt ein ganzheitlicher Ansatz, in dem die einzelnen Leistungen nicht grundsätzlich voneinander getrennt werden und in

dem der fachliche Blick nicht auf einzelne Fälle reduziert, sondern auf das Gesamtprofil der Bedarfslagen im Sozialraum ausgeweitet wird. Bearbeitet werden sollen die sozialräumlichen Strukturen, die Fälle produzieren (Motto: „Vom Fall zum Feld“ nach Hinte).

#### *Sozialberichterstattung für das „Monitoring“ der Quartiere*

Die Bestandsaufnahme der sozialen Strukturen und Problemlagen in den Quartieren steht am Anfang des Prozesses zur Einrichtung des Quartiermanagements. Das quantitative Ausmaß der sozialen Problemlagen bildet die Basis zur Formulierung des integrierten Handlungskonzeptes und die Prioritätensetzung für Interventionsmaßnahmen im Quartier. Die Sozialberichterstattung hat die Funktion eines Frühwarnsystems. Im Sinne eines „Monitorings“, d.h. einer systematischen Raumb Beobachtung macht sie auf soziale Fehlentwicklungen aufmerksam und bildet im Fortlauf des Quartiersentwicklungsprozesses ein Evaluationsinstrument, um die Wirkung der Maßnahmen im Rahmen des Quartiermanagements einzuschätzen. Deshalb ist es zweckmäßig, die Sozialberichterstattung nicht nur in den Quartiermanagementquartieren zu betreiben, sondern ein gesamtstädtisch vergleichendes Monitoring zu gewährleisten.

Zur Beschreibung und Analyse von Sozialräumen sind Indikatoren und Merkmale zu bestimmen. Hierzu bedarf es grundlegender Daten aus der kommunalen Statistik. Die Sozialberichterstattung ist der geeignete Ansatz, um mit möglichst kleinräumigen Daten aus den unterschiedlichen Bereichen Aufschluss über Quartiersmerkmale und Strukturen zu gewinnen (vgl. Postler, Schneider 2002, 107ff).

#### *Organisation einer Informationsplattform für das Monitoring*

Zur Gebietsbestimmung und Gebietscharakterisierung (Bestandsanalyse), zur Beobachtung von Veränderungen (Fortschreibung) und zur Bewertung und kontinuierlichen Überprüfung von Veränderungsprozessen (Evaluation, Erfolgskontrolle) werden Daten und Indikatoren benötigt. Wie eine solche Informationsplattform nicht nur idealtypisch, sondern im praktischen Verwaltungsvollzug eingerichtet werden kann, hat das Landesjugendamt beim Landschaftsverband Westfalen-Lippe in einer beachtenswerten „grundlegenden Arbeitshilfe“ erarbeiten lassen (Postler, Schneider 2002). Die Pro-

jektgruppe des Zentrums für Angewandte Sozialforschung und Praxisberatung (ZASP, Bielefeld) hat ein mehrstufiges System von Indikatorenbereichen von allgemeinen Flächen- und Bevölkerungsangaben bis hin zu speziellen Jugendhilfeindikatoren entwickelt, die auch als Informationsplattform für ein gebietsbezogenes Monitoring benutzt werden können.

Das Vorhandensein einer Systematik von Indikatoren zur Beobachtung von Quartiersstrukturen und Quartiersentwicklungen ist allerdings nur die eine Seite der Medaille. Im Hinblick auf die Implementation und Anwendung erweist sich besonders die andere Seite als bedeutsam: Der Einbezug der Datenbereiche des kommunalen Verwaltungs- und Leistungsvollzugs ist nämlich vor allem vom Stand der EDV-Unterstützung abhängig. Für die kleinräumige, zeitnahe und kontinuierliche Verfügbarkeit besitzt der „EDV-Status der Daten“ eine zentrale Bedeutung. Postler und Schneider haben deshalb einschlägige Programmsysteme näher betrachtet (2002, 113 ff.). An Hand einiger Beispielprodukte (vgl. die folgende tabellarische Übersicht der 6 Programmsysteme) wurden die Möglichkeiten und Grenzen der Datenbereitstellung verdeutlicht. Im Hinblick auf ein Monitoring, das die Akteure des Quartiermanagements mit Informationen unterstützt, sind besondere Datenanforderungen hervor zu heben; beispielhaft können hier genannt werden:

- Standardmäßige, fest implementierte Möglichkeiten der statistischen Auswertung und Datendokumentation,
- flexible Möglichkeiten für zusätzliche vom Nutzer definierte Auswertungen,
- beliebige Variationsmöglichkeit der teilräumlichen Datenabfrage,
- die rechnerische Zusammenführung der Daten aus unterschiedlichen Fachbereichen (z.B. Sozialhilfe und Einwohnermeldewesen, um Dichtequotienten zu berechnen),
- die Entnahme von Rohdaten zur vertieften statistischen Auswertung mit statistischen Analysepaketen.

*Integriertes Handlungskonzept*

Ein integriertes Handlungskonzept ist Voraussetzung, um in Förderprogramme aufgenommen zu werden und eine finanzielle Unterstützung für die Quartiersentwicklung zu erhalten. Die Erfahrung zeigt, dass die Qualität dieser Handlungskonzepte sehr heterogen ist. Auch der Prozess zur Entwicklung des Handlungskonzeptes ist in den einzelnen Stadtteilen sehr unterschiedlich verlaufen. Entscheidend für das Handlungskonzept ist das Mitwirken der lokalen Akteure im Quartier. Ohne ihre Beteiligung wird das Konzept in der Umsetzungsphase auf wenig Akzeptanz im Quartier stoßen. Deshalb ist frühzeitig ein Zusammenwirken der städtischen Verwaltung, der Fachämter, der lokalen Politik und der Quartiersakteure anzustreben, um ein abgestimmtes Handlungskonzept zu entwickeln. Der Akzent liegt auch auf dem Wort *Integriertes* Handlungskonzept, in dem raumbezogen sowohl alle fachlichen Ressorts an einen Tisch geholt werden, als auch Akteure aus den verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen beteiligt werden. Es müssen nicht nur alle quartiersbezogenen Themenkomplexe wie soziale Situation, Infrastrukturversorgung, Wohnsituation etc. berücksichtigt werden, sondern auch die Entwicklung von neuen Kooperationsformen und Gremien Bestandteil des Handlungskonzeptes sein.

Selbstverständlich können sich die Prioritäten im Verlauf der Quartiersentwicklung ändern oder zusätzliche Maßnahmeideen entwickelt werden. Deshalb ist das Handlungskonzept kein Instrument, das nur am Anfang des Prozesses steht, sondern es muss in regelmäßigen Abständen fortgeschrieben werden.

Bei der Entwicklung des Handlungskonzeptes müssen auch formale Kriterien beachtet werden. Die Formulierung von Zielen erfolgt am besten nach dem Prinzip der SMART-Methode (Schiersmann/Thiel 2000), um ungenaue und diffuse Zielformulierungen zu vermeiden. Das heißt: Ziele sollen *spezifisch, messbar, akzeptabel, realistisch* und *terminiert* formuliert werden (siehe 2.7 Zielvereinbarungen und Zielkontrolle).

	Prosoz / S	C&S Client	aKDn-Sozial
Leistung / Bereiche	Sachbearbeitung / Zahlbar-machung Sozialhilfe und Asylbewerberleistungsgesetz; weitere Module für Bereich Jugendwesen	Einzelfallbearbeitung Sozialarbeit und Beratung; kann an unterschiedliche Bereiche angepaßt werden	Sachbearbeitung / Zahlbar-machung Sozialhilfe und Asylbewerberleistungsgesetz, weitere Bereiche
Hersteller	Prosoz Herten <a href="http://www.prosoz.de">www.prosoz.de</a>	C&S Augsburg	Gemeinschaftsprojekt der AKD (IBM) u. KDN (SNI)
Anwender (sow. Angaben vorl.)		bundesweit ca. 400 in unterschiedlichen Bereichen	28 Datenzentralen mit ca. 600. 150 Trägern, Schwerpunkt NRW
Rechner-Plattform	verschiedene Hardware- und Betriebssystemumgebungen	PC, Client-Server	Großrechner; MVS (IBM), BS 2000 (Siemens), Unix
Auswertungsmöglichkeiten	verschiedene Standardauswertungen, aber kein Abfragegenerator zur Definition eigener Auswertungen	keine vordefinierten Standardauswertungen, aber flexible Auswertungen über Abfragegenerator, Kombination aller Merkmale	verschiedene Standardauswertungen, aber kein Abfragegenerator zur Definition eigener Auswertungen
Unterstützung d. amtli. Statistik	Pflichtstatistik Sozialhilfe	-	Pflichtstatistik Sozialhilfe
Datenbankschnittstelle	ja	ja	ja
teilräumliche Auswertungen	wenn Gebietszugehörigkeit als Merkmal vorhanden, sonst über Schnittstelle u. Adresse	wenn Gebietszugehörigkeit als Merkmal vorhanden, sonst über Schnittstelle u. Adresse	wenn Gebietszugehörigkeit als Merkmal vorhanden, sonst über Schnittstelle u. Adresse
Zusammenführung Fach- und Einwohnerdaten	nein	nein	nein

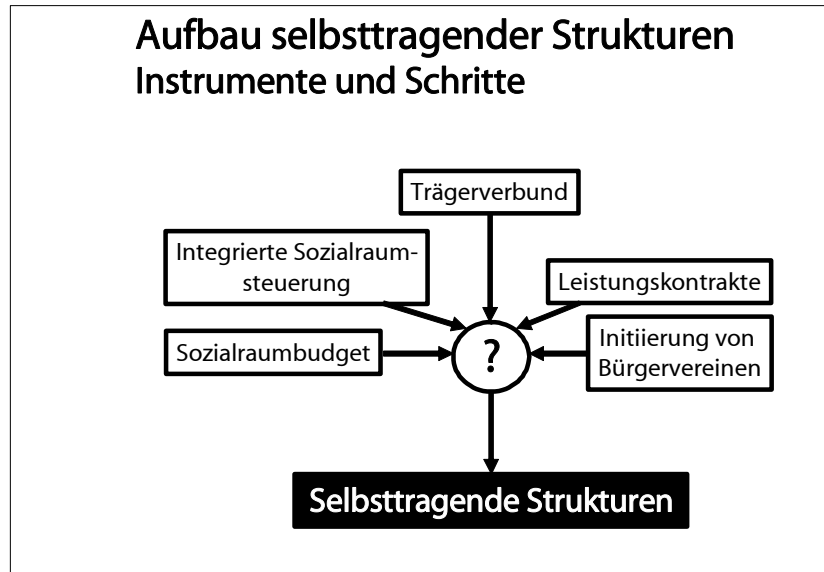
#### noch Übersicht Programmsysteme

	Recos 14	KiK, auf Basis ISA-System	GePlan
Leistung / Bereiche	wirtschaftliche Jugendhilfe Amtspflege/-vormundschaft Unterhaltsvorschuß	Einzelfallbearbeitung nach KJHG und Geschäftsstatistik der Jugendhilfe Verwaltung von Infrastruktur- und Sozialstrukturdaten	Aufbereitung und Auswertung von Planungsdaten; Einwohnerwesen, Sozialhilfe, Jugendhilfe
Hersteller	Dr. Richtmann & Eder, München <a href="http://www.recos.de">www.recos.de</a>	Köster GmbH, Münster	Gebit, Münster <a href="http://www.gebit-ms.de">www.gebit-ms.de</a>
Anwender (sow. Angaben vorl.)	10-15 Kommunen in NRW	6 Kommunen in NRW	
Plattform	Unix- und Windows-NT Systeme	PC, Client-Server	PC, Client-Server
Auswertungsmöglichkeiten	definierbare Standardauswertungen und flexible Auswertungen über Abfragegenerator	Standardauswertungen und Abfragegenerator jeweils in Vorbereitung	flexible Aufbereitung der Daten, Auswertung mittels SPSS
Unterstützung d. amtli. Statistik	Pflichtstatistik für erfaßte Teilleistungsbereiche der Jugendhilfe	Pflichtstatistik Erziehungshilfe	
Datenbankschnittstelle	ja	ja	ja
teilräumliche Auswertungen	wenn Gebietszugehörigkeit als Merkmal vorhanden, sonst über Schnittstelle u. Adresse	wenn Gebietszugehörigkeit als Merkmal vorhanden, sonst über Schnittstelle u. Adresse	Datenorganisation und Auswertung ist teilräumlich ausgerichtet
Zusammenführung Fach- und Einwohnerdaten	nein	Sozialstrukturmerkmale / Gebietsmerkmale können erfaßt werden	Erfassung u. Auswertung von Einwohnerdaten und Fachdaten

**Abbildung 6: Tabellarische Übersicht: Beispielhafte Programmsysteme zur Datenverwaltung und Leistungsabwicklung (Quelle: Postler, Schneider 2002, 115)**

### *Sozialraumbudget*

Mit dem Begriff des „*Sozialraumbudgets*“ wird ein im Haushalt für einen bestimmten Sozialraum bereit gestelltes Budget für die Finanzierung von Dienstleistungen und Interventionen bezeichnet. Die Festlegung der Höhe des Budgets soll auf der Entwicklung Fall unabhängiger Sozialindikatoren basieren. In den ersten Anwendungsversuchen erwies sich das flexible Budget ohne Festlegung einzelner Ausgabearten als praxistauglich. Oft setzt es sich aus einem Teilbudget für fallbezogene Hilfen und einem Teilbudget für Fall unspezifische Arbeit zusammen. Wenn in diesem Zusammenhang von einem „*Trägernetzwerk*“ gesprochen wird, so ist damit die Vergabe der durch das Sozialraumbudget abzudeckenden Aufgaben an bestimmte vernetzte Träger im Rahmen eines Kontraktmanagements gemeint. Der ausgewählte Trägerverbund nimmt vorrangig die Aufgabenerfüllung im Sozialraum wahr. Bei der „*Sozialraumsteuerung*“ geht es um die Zuständigkeit eines spezifischen Gremiums für die Steuerung der Aufgaben in dem jeweiligen Sozialraum. Dabei agieren öffentliche und freie Träger integriert, also im Verbund und stimmen sich mit dem/der übergeordneten Quartiermanager/in ab. Häufig wird dafür die Bezeichnung: „Sozialraumteam“ oder „Sozialbezirksgremium“ gewählt. Die Kompetenzen dieser sozialräumlichen Leitung beziehen sich im Allgemeinen auf die Fortschreibung der Planung, auf die Steuerung der Dienstleistungen, auf die Budgetverantwortung und auf das Management der integrierten operativen Einzelfallsteuerung sowie der dezentralen Infrastrukturverantwortung. Die Leitung muss einerseits die Produktberatung und das fachliche Controlling sicherstellen und hat andererseits die Dienst- und Fachaufsicht im Sozialraum zu verantworten. Weitere Leitungsaufgaben sind: Budgetverantwortung im Sozialraum, Ergebnisverantwortung im Sozialraum, Planungsverantwortung für das im Stadtteil und in den Wohnquartieren erbrachte Angebot (Produkte), Ableitung von Konsequenzen aus dem Beschwerdemanagement und kommunikative Evaluation der Ergebnisse in Team- und Fallbesprechungen.



**Abbildung 7: Aufbau selbst tragender Strukturen – Instrumente und Schritte**

Das Handlungs-dreieck von Sozialraumbudget – Trägerverbund – integrierte Sozialraumsteuerung wird über Leistungskontrakte durch das Quartiermanagement zielverpflichtet. Ein wesentliches Merkmal ist dabei der Aufbau selbst tragender Strukturen im Sozialraum, um den Interventionsbedarf der öffentlichen und freien Träger in der Entwicklungsperspektive auf ein Minimum zurücknehmen zu können. Einer der Hauptansatzpunkte zur Schaffung selbst tragender Strukturen ist die Anregung von vereinsanalogen Bürgerinitiativen bzw. das Ermuntern im Sozialraum verankerter Vereine (aus dem Sport-, Heimat- und Freizeitbereich), eine aktive Rolle in der Sozialraumentwicklung zu übernehmen.

#### *Das Neunkircher Modell*

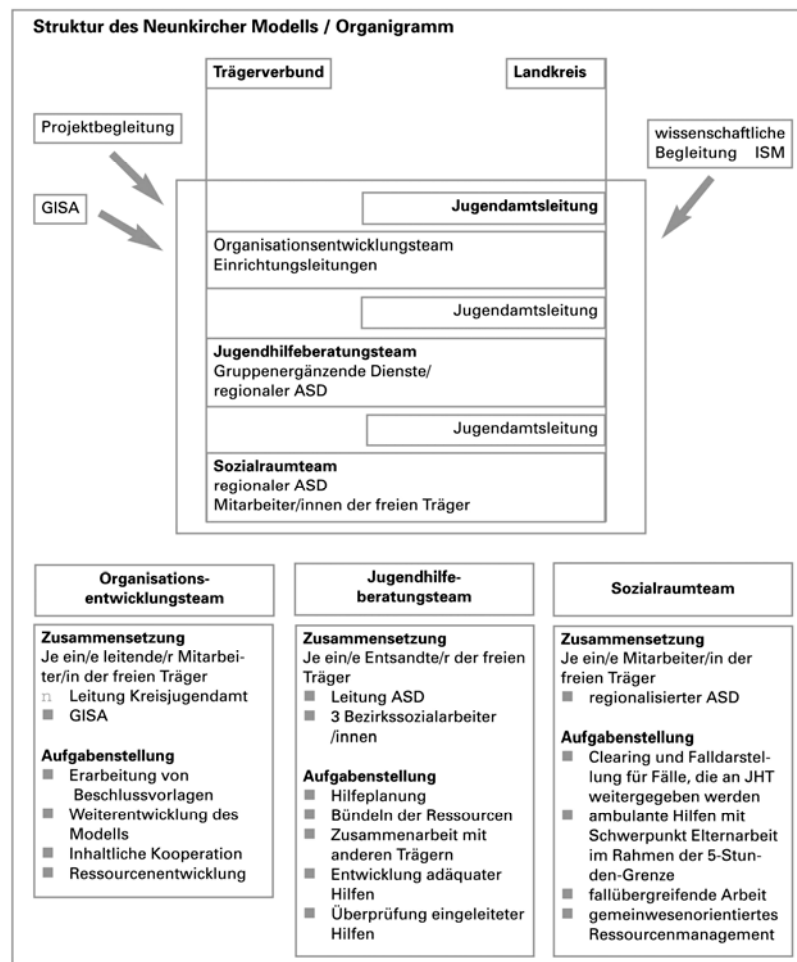
Ein Beispiel für die Umsetzung des Sozialraumbudgets in der kommunalen Verwaltung ist das Neunkircher Modell, das aus der Neuorientierung in der Jugendhilfe hervorgegangen ist (vgl. Kümmel/ Römisch 2002). Mit einem Verbund von Freien Trägern hat der Landkreis Neunkirchen in einem Kooperationsvertrag den Aufbau einer ganzheitlichen, sozialraumorientierten und



budgetierten Jugendhilfe vereinbart. Die Träger schlossen sich zu einem Verbund zusammen und haben in zwei innenstadtnahen Jugendamtsbezirken ein Pilotprojekt initiiert. Für dieses Gebiet steht ein jährliches Sozialraumbudget zur Verfügung, dessen Verwendung die beteiligten Träger koordinieren und organisieren müssen. Dazu werden neue Organisationsstrukturen auf städtischer und lokaler Ebene geschaffen. Die Leiter der Träger bilden ein Organisationsentwicklungsteam, das die strategische und inhaltliche Steuerung übernimmt. Für die operative Durchführung steht das Jugendhilfeteam zur Verfügung, in dem die Fachkräfte der Träger sitzen und einzelfallbezogene Entscheidungen treffen. Die zentrale operative Einheit ist das Sozialraumteam, das vor Ort integrierte Hilfestrukturen aufbaut und die Entsäumung der Strukturen weiterentwickelt. Dabei soll es unterstützend im Rahmen der vorhandenen Förderstrukturen wirken und die effektive Nutzung der lokalen Ressourcen voranbringen. Bestandteil des Modells ist auch eine externe Evaluation. Die ersten Ergebnisse zeigen einen positiven Verlauf und auch in finanzieller Hinsicht hat sich der Ansatz des Sozialraumbudgets durch Kosteneinsparungen bewährt.

#### *Kontraktmanagement*

Für die Umsetzung des integrierten Handlungskonzeptes hat sich das Instrument des Kontraktmanagements bewährt. So wie mit den Trägern des Quartiermanagements Verträge über deren Aufgaben, Leistungen und die darüber notwendigen Mittel abgeschlossen werden, sollten auch mit weiteren Akteuren im Quartier Kontrakte abgeschlossen werden. Das Kontraktmanagement hat sich zur Organisation eines komplexen Netzwerkes verschiedenster Einrichtungen und Träger bewährt. Mit den Trägern werden Vereinbarungen getroffen, um Verbindlichkeiten und gemeinsame Handlungsgrundlagen herzustellen. Mit jedem Leistungsanbieter wird ein Kontrakt geschlossen, der präzise quantitative und qualitative Zielvereinbarungen sowie zeitliche Festlegungen beinhaltet. Die Vereinbarungen müssen überprüfbar sein und die Ergebnisse dokumentiert werden. Die Einhaltung der getroffenen Kontrakte wird während und nach Abschluss der Maßnahmen durch ein Lenkungsgremium bewertet.



**Abbildung 8: Struktur des Neunkircher Modells**

Diese Kontrakte beinhalten

- die gemeinsam formulierten und getragenen Ziele,
- die Definition der Produkte und Leistungen,

- die Qualitätsstandards bei der Durchführung der Leistung,
- die Indikatoren zur Prüfung der Leistung,
- die Aufgabendefinition der beteiligten Akteuren auf den verschiedenen Ebenen,
- das Budget für den Leistung erbringenden Träger,
- das Verfahren zur gemeinsamen Überprüfung des Einhaltens der Vereinbarung.

### *Bürgerbeteiligung*

Als Schlüssel zum Erfolg des Quartiermanagements gelten Bürgermitwirkung und die Wiederbelebung eines Stadtteillebens. Als Ziele werden dabei verfolgt:

- die Aktivierung der örtlichen Potenziale
- die Förderung von Hilfe zur Selbsthilfe
- die Entwicklung von Bürgerbewusstsein und Verantwortung für das Stadtquartier
- die Schaffung selbst tragender Bewohnerorganisationen und stabiler nachbarschaftlicher Netze

In den vom sozialen Abstieg bedrohten Quartieren ist die Mitwirkung der Bürgerinnen und Bürger am öffentlichen und politischen Leben fast vollständig zum Erliegen gekommen. Weder identifizieren sie sich mit dem Quartier, noch engagieren sie sich für die Gemeinschaft. Nachbarschaftsbezogene Netze sind zerrissen und existieren kaum noch. Vor diesem Hintergrund ist der Erfolg eines Quartiermanagements davon abhängig, dass es gelingt, ein eigenständiges Stadtteilleben aufzubauen. Dazu muss der soziale Verbund wieder geknüpft werden, die örtlichen Potenziale müssen aufgespürt und geweckt werden und die Bewohnerschaft mit vielfältigem Herkunft- und Milieuhintergrund motiviert werden.

Typische Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele sind:

- Stadtteil-, Quartierbüro in einer qualifizierten Trägerstruktur zur Steuerung des Entwicklungsprozesses,
- Aufbau selbst tragender Bürgerorganisationen,
- Stadtteilkonferenzen, um alle Akteure des öffentlichen, privaten und gemeinnützigen Sektors zusammen zu bringen; und Stadtteilbeiräte, die die Funktion eines beratenden Gremiums für die Gemeindevertretung haben,
- Bereitstellung von Quartiersfonds, mit denen die Stadtteilbeiräte Projekte und Maßnahmen finanzieren können,
- Bürgertreffs und Räume, von denen aus das lokale Gemeinschaftsleben revitalisiert werden kann,
- Beteiligungsangebote an Maßnahmen der Stadtteilentwicklung.

## 2 Zur Organisation und Programmierung des Quartiermanagements

### 2.1 Grundverständnis für das Quartiermanagementkonzept

#### *Zyklus des Managements im Quartier*

Der *Zyklus eines Quartiermanagements* beginnt mit der *Definition*, dass ein Stadtgebiet als entwicklungsbedürftig eingestuft wird. Diesem Identifizierungsvorgang folgt der *kommunalpolitische Auftrag*, in diesem Teil der Stadt eine gegensteuernde Entwicklung einzuleiten. Damit setzt ein Managementzyklus ein, der sich von *messbaren Entwicklungszielen* über zielorientierte Maßnahmen bis zur Überprüfung der Zielerreichung erstreckt.

#### *Grundverständnis*

Damit das Quartiermanagement zu den intendierten Ergebnissen (Entwicklungszielen) führen kann, ist

- (1) eine integrierte Vorgehensweise mit einer ganzheitlichen Behandlung der Entwicklungsaufgabe und
- (2) die Einnahme der drei Perspektiven (a) Ziel- und Ergebnissicht, (b) Prozess- und Organisationssicht sowie (c) Daten- und Informationssicht erforderlich.

#### *Interdisziplinäre Kooperation*

Die *integrierte Vorgehensweise* beruht auf einer Zusammenarbeit aller Beteiligten, die mit ihren vernetzten Entscheidungen und Festlegungen dazu beitragen können, dass die gesetzten Ziele der Quartiersentwicklung umgesetzt werden. Zu dieser *interdisziplinären Kooperation* gehört (1) das rechtzeitige Bereitstellen von Wissen, Informationen und Ressourcen in der benötigten Menge und Güte, (2) eine Verflachung von Hierarchien und (3) die Delegation von Kompetenzen in das Quartier hinein. Dazu muss aus Organisationssicht eine *Aufbauorganisation* des Quartiermanagements konzipiert werden, die die Zusammenarbeit als dynamisches Netzwerk aus Prozessen und Funktionen begreift – ein Netzwerk, das weit über die Stadtverwaltung

hinausreicht und intermediäre Organisationen sowie private Akteure einbezieht.

Die Zielerreichung der raumbezogenen Entwicklungsaufgabe hängt im interdisziplinären, Geschäftskreise übergreifenden Zusammenspiel von der rechtzeitigen Bereitstellung des benötigten Wissens ab. So wie die *Information* in den 80er Jahren als fünfter Produktionsfaktor entdeckt wurde, so wird in der Gegenwart das *Wissen* als der sechste und wichtigste Produktionsfaktor anerkannt. Während Daten und Informationen in einem externen Medium gespeichert werden können, ist Wissen stets an einen Menschen gebunden. Der *Verknüpfung* der beiden Ebenen *Wissen und Informationen* kommt beim Quartiermanagement eine hohe Bedeutung zu (Stichwort: Wissensmanagement). Denn im interdisziplinären Zusammenwirken sollen die verschiedenen Akteure die Daten reflektieren, die prozesshaft die Entwicklungen im Quartier abbilden, und in abgeleiteten Lernschritten (*Lernen aus Fehlern und Erfolgen*) das *integrierte Handlungswissen* erweitern. Vor diesem Hintergrund muss mit geeigneten *Qualifikationsmaßnahmen* das Fundament für die ganzheitliche Denkweise der Quartiersentwicklung und das gemeinsame Vorgehen geschaffen werden.

## 2.2 Eckpunkte für das Quartiermanagementkonzept

### *Strategie des Quartiermanagements*

Quartiermanagement wird allgemein als strategischer Ansatz zum systematischen Aufbau von selbst tragenden und nachhaltig wirksamen personellen sowie materiellen Strukturen definiert und in unterschiedlichen Organisationsmodellen verwirklicht. Durch den gezielten Einsatz kommunaler Ressourcen und eingebettet in eine gesamtstädtische Entwicklungsstrategie wird ein Quartier unter Anwendung eines Geschäftskreise übergreifenden Prozesses zu entwickeln versucht.

Vor diesem Hintergrund muss die *Strategie des Quartiermanagements* folgende Ziele beinhalten:

- Verbindung der Geschäftskreise zu einem abgestimmten konzentrierten Handeln;

- Vernetzung der kommunalen Fachbereiche mit freien Trägern und lokalen Diensten, Einrichtungen, Vereinen, Verbänden und Initiativen;
- Aufstellen integrierter Budgets für Maßnahmen im Quartier;
- Aktivierung von Bewohnerschaft und Akteuren der lokalen Wirtschaft zur Mitwirkung im Netz des konzertierten Handelns;
- Einsatz von Organisations- und Managementformen, die eine solche Strategie begünstigen;
- Initiieren des Prozesses einer dauerhaften Entwicklung im Quartier, aufgeteilt in eine von den Akteuren des Quartiermanagements ausgelöste Impulsphase und in eine von den lokalen Potenzialen getragene Konsolidierungsphase.

Es geht darum, mit dem Instrument Quartiermanagement einen Anstoß für die Stadtteilentwicklung zu leisten, damit selbst tragende Strukturen in den Quartieren geschaffen und gestärkt werden. Zum Ende der durch Quartiermanagement organisierten Entwicklungsphasen soll sich das Quartiermanagement schrittweise zurückziehen und durch die Kooperation lokaler Kräfte ersetzt werden.

#### *Sektoren verbindender Politikansatz*

Um die Stadtgebiete einer Kommune wieder in eine geordnete Stadtteilentwicklung zu bringen, bedarf es des *neuen Politikansatzes der integrierten, Sektoren übergreifenden Stadtentwicklung*. Darin bildet das Quartiermanagement als neues Steuerungsinstrument zur integrativen Bündelung der Kräfte das Kernelement. Es eignet sich, um einerseits die professionellen Möglichkeiten der kommunalen und intermediären Akteure aus verschiedenen Feldern und Dezernaten zu verbinden. Andererseits liegt seine Stärke darin, die vorhandenen Entwicklungspotenziale im Quartier zu wecken, zu aktivieren und zu unterstützen. Die Überwindung der Geschäftskreisgrenzen in der Kommunalverwaltung gilt als primärer Erfolgsfaktor.

### *Koordination der Förderprogramme/ Einheitliche Planungsräume*

In vielen Kommunen gibt es eine Vielzahl parallel laufender Förderprogramme, für die verschiedene Ämter zuständig sind und deren Konzepte nicht ausreichend aufeinander abgestimmt sind. Dies zeigt sich unter anderem an den verschiedenen Gebietszuschnitten, für die Mittel aus den jeweiligen Förderprogrammen wie „Soziale Stadt“, Ziel II und URBAN eingeworben werden. Um einer weiteren Zerfaserung der Gebiete vorzubeugen und die Ressourcen zu bündeln, ist es erforderlich klare Abgrenzungskriterien und einheitliche Planungsräume festzulegen, die die Grundlage für künftige Planungs- und Projektvorhaben bilden und somit verwaltungsübergreifend gültig sind.

### *Grundsätzliche Aufgaben des Quartiermanagements*

Für das Quartiermanagement lassen sich folgende *grundsätzliche Aufgaben* konkretisieren:

- Entwicklung eines integrierten Handlungskonzepts für das Quartier;
- Einbettung des gebietsbezogenen Handlungsansatzes in eine gesamstädtische Strategie der Stadtentwicklung;
- Aufbau vertikal Geschäftskreise und Träger übergreifender sowie horizontal Akteursfelder verbindender Kommunikations- und Kooperationsstrukturen;
- Bündelung von personellen und materiellen Ressourcen für die Aufgaben im Quartier und Akquisition zusätzlicher Mittel;
- Projektförmige Organisation von Interessen und Problemlösungsansätzen der Bewohnerschaft und anderer lokaler Akteure.

Damit diese Strukturaufgaben in den Quartieren realisiert werden können, müssen seitens der Kommune geeignete *Rahmenbedingungen* geschaffen werden. Besonders hervorzuheben ist die *Impulshandlung des Stadt-/ Gemeinderates* in Form eines politischen Beschlusses zur Umsetzung eines integrierten Handlungskonzeptes für ein jeweiliges Quartier. Darüber hinaus ist eine mittelfristige – d.h. im Allgemeinen 5-jährige – *Ausstattung* mit den notwendigen finanziellen und personellen *Ressourcen* bereit zu stellen.



### *Drei-Ebenen-Modell für das Quartiermanagement*

Der Erfolg des Quartiermanagements hängt im Wesentlichen davon ab, ob die Strategie und die Aufgaben zur Umsetzung in eine geeignete *Organisationslogik* übertragen werden. Für die organisatorische Implementation des Quartiermanagements in einer Kommune wird ein *Drei-Ebenen-Modell* vorgeschlagen:

- eine Geschäftskreise verknüpfende Koordinationsstelle die als Stabsstelle bei einem Dezernat oder dem Oberbürgermeister der Stadtverwaltung angesiedelt ist,
- eine Trägerkonstruktion für das Quartiermanagement, die auf der Quartiersebene vorhandene Strukturen aufnimmt und
- ein Quartiermanagement auf der Quartiersebene, dem neben einem/r Entwicklungsmoderator/in auch dezentral eingesetzte Kräfte von kommunalen Fachverwaltungen angehören können.

### *Institutionalisierung einer Infrastruktur für die Quartiersentwicklung*

Die Einrichtung eines Quartiermanagements in einem spezifischen Stadtquartier ist auf eine begrenzte Zeit angelegt, soll aber *dauerhaft einen positiven Entwicklungsprozess* auslösen. Wenn das Quartiermanagement in den ersten Quartieren mittelfristig auslaufen wird, darf das *entstandene Wissen der Quartiersentwicklung* anschließend nicht verloren gehen. Eine institutionalisierte Unterstützungsinfrastruktur hilft, dass das entstandene Wissen in weiteren Quartieren mit Entwicklungsbedarf zur Anwendung kommen kann.

In den weiteren Abschnitten dieses Kapitels wird der Aufbau eines wirkungsvollen Quartiermanagements als Schritt einer Organisationsentwicklung vorgestellt, die dem Postulat des Neuen Steuerungsmodells folgt, unter Ergebnis- und Produktgesichtspunkten die Fach- und Ressourcenverantwortung zu dezentralisieren.

### 2.3 Organisations- und Steuerungsaufgaben innerhalb der Stadtverwaltung

Um die Erfahrungen mit dem Instrument Quartiermanagement nutzen und mit der Zeit auf andere Quartiere übertragen zu können, wird empfohlen, auf der *Steuerungsebene der Stadt-/ Gemeindeverwaltung* Organisationsstrukturen zu schaffen, die diesen Transferprozess mittelfristig sicherstellen.

Quartiermanagement ist dabei als ein integrierendes und innovatives Programm zu sehen, das nicht nur Maßnahmenfelder wie Verbesserung der Wohnsituation, Verbesserung der städtebaulichen Qualität, Lokale Ökonomie, Gemeinwesenarbeit, Projektentwicklung oder Bürgerbeteiligung im Quartier bündelt und koordiniert, sondern wegen der Dezentrate übergreifenden Aufgabenstellung auch *neue Steuerungs- und Kooperationsformen* in der Verwaltung erfordert. Die thematische Bündelung von Zuständigkeitsbereichen in den Quartieren, für die in der Verwaltung verschiedene Ämter und Personen verantwortlich sind, sollte mit einem organisatorischen Pendant auf der Stadtebene – z.B. in Form von Fachbereiche und Dezentrate übergreifenden Arbeitsgruppen – korrespondieren.

#### *Organisation des Quartiermanagements auf drei Ebenen*

Der im Rahmen des Quartiermanagements verfolgte *Ansatz der Sozialraumorientierung* beinhaltet eine Organisationsentwicklung, bei der die Verwaltungsstrukturen nach der Logik des Neuen Steuerungsmodells angepasst werden. Voraussetzung für die erfolgreiche Anwendung von Quartiermanagement ist es danach, Querschnittsaufgaben in der „versäulten“ Verwaltung auf konkrete Stadtgebiete bezogen zu verbinden und die entstehenden Synergieeffekte für die Quartiersentwicklung zu nutzen. Auf Grund von Erfahrungen in Städten Nordrhein-Westfalens und in Berlin (vgl. Austermann/Zimmer-Hegmann 2000, Stadt Berlin/Senatsverwaltung für Stadtentwicklung 1999, 2001a, 2001b) schlagen wir ein *Organisationsmodell mit drei Ebenen* vor (vgl. Abbildung 9). Dieses idealtypische Modell muss auf die in der jeweiligen Kommune bereits vorhandenen Gremien- und Kooperationsstrukturen angepasst und modifiziert werden:

*(1) Normative Managementebene*

Auf der normativen Ebene muss durch den *Gemeinde-/ Stadtrat* ein Orientierungsrahmen der Quartiersentwicklung gesetzt werden, indem er den Auftrag zu Voruntersuchungen erteilt. Dies kann auf der Grundlage von Sozialraumanalysen nach dem Rangverfahren erfolgen (vgl. Heymann 2002). Hierbei wird die Stellung eines städtischen Bezirks bezüglich der Verteilung und Konzentration sozialer Risiken ins Verhältnis zu anderen Bezirken gesetzt. Das arithmetische Mittel aller Rangzahlen eines Quartiers entspricht dem jeweiligen Rangplatz. Um die Aussagekraft der Rangplätze zu erhöhen sind parallel Rangwerte zu bilden, die den prozentualen Anteil des Wertes eines Quartiers an der Summe der entsprechenden Werte aller untersuchten Gebiete angeben (siehe Jordan/Schone 2000).

Weiter muss die Einrichtung des Quartiermanagements durch den *Gemeinde-/ Stadtrat* beschlossen, das Handlungskonzept eines Quartiers verabschiedet, normative Ziele formuliert und die Ausführung und Kontrolle dieser Aufgaben an die Verwaltung delegiert werden. Der kontinuierliche Einbezug der kommunalpolitischen Akteure in den Entwicklungsprozess eines Stadtquartiers kann nach allen Erfahrungen als eine wichtige Erfolgsbedingung bezeichnet werden. Dazu gehört vor allem ein regelmäßiger Rückfluss an Informationen, Entscheidungsvorbereitungen und Erkenntnissen von der operativen (Vor-Ort-Ebene) über die strategische (Verwaltung) auf die normative Ebene der Kommunalpolitik.

*(2) Strategische Managementebene*

Auf der strategischen Ebene soll eine Dezernate *übergreifende Lenkungsgruppe* unter Vorsitz des Oberbürgermeisters für die Umsetzung des normativen Orientierungsrahmens der Quartiersentwicklung sorgen. Mitglieder der Lenkungsgruppe sind alle Dezernentinnen und Dezernenten. Punktuell können die Amts- bzw. Fachbereichsleitungen beteiligt werden, deren Geschäftskreise für die Entwicklung der kommunalen Teilräume eine wichtige Rolle spielen. Die Funktion des Gremiums liegt in der strategischen Weiterentwicklung und Konkretisierung der durch den Gemeinderat normativ vorgegebenen Ziele. Die Lenkungsgruppe delegiert die Ausführung der strategischen Beschlüsse *über eine Koordinationsstelle* weiter an die *Dezernate übergreifende Arbeitsgruppe*, in der die verschiedenen Ämter bzw.

Fachbereiche zusammenarbeiten. Die Dezernate übergreifend ausgerichtete Arbeitsgruppe bildet die Schnittstelle zwischen den Geschäftskreisen und den Quartieren. Sie unterstützt das Quartiermanagement aus fachlicher Perspektive und stellt die Integration der fachspezifischen Sichtweisen in der Stadtverwaltung sicher. Dabei wird das fachspezifische Einzelwissen der Dezernate und Ämter zu einem integrierten Handlungswissen gebündelt und ganzheitlich in die Quartiere transportiert, die je nach Bedarf im Mittelpunkt der Arbeitsgruppe stehen.

Die Funktion der Koordination innerhalb der Stadtverwaltung leistet die *Geschäftsstelle Koordination Quartiermanagement (Akronym KOQ)*“. Sie berichtet einerseits der Lenkungsgruppe, koordiniert andererseits die Arbeit der integriert arbeitenden, fachbezogenen Arbeitsgruppe und leistet drittens den Transfer von der strategischen Verwaltungsebene zur Umsetzungsarbeit im Quartier. Die Geschäftsstelle KOQ trägt damit Verantwortung für die Umsetzung der normativen und strategischen Vorgaben in der operativen Quartiersarbeit, indem sie ein differenziertes Kontraktmanagement betreibt. Dazu gehören die Prozessbegleitung im Quartier, die Überwachung der Umsetzungsqualität und die Entscheidung über die Erreichung von Zielvereinbarungen. Im Gegenstromprinzip ist es die Aufgabe von KOQ, die Informationen aus dem Quartier zu bündeln, evaluativ aufzubereiten und den Gremien auf der strategischen und normativen Ebene zuzuleiten.

Im Handlungsbereich der *Geschäftsstelle Koordination Quartiermanagement* fallen insgesamt folgende Aufgaben an:

- Zur Entwicklung eines Systems gemeinsamer Planungsräume (Abgrenzung der „Quartiere“) und Durchführen von strukturanalytischen Sozialraumanalysen, die der Identifizierung des lokalen Bedarfs an Interventionen im Rahmen eines Quartiermanagements dienen, ist ein sozialräumliches Beobachtungs- und Planungssystem bei den zuständigen Dienststellen in Absprache und Zusammenarbeit mit der Koordinationsstelle einzuführen. Hierzu ist die Abstimmung der Geschäftsstelle mit anderen zuständigen Dienststellen (z.B. Statistik, Stadtentwicklung, Sozialplanung) erforderlich,

- integrierte Steuerung des Einsatzes kommunaler Ressourcen in Abstimmung mit den beteiligten, für einzelne Komponenten verantwortlichen Dezernaten / Ämtern,
- Erarbeitung und Verhandlung von Entwicklungszielen, von Qualitätsstandards für Maßnahmen, von Indikatoren für die Bewertung der Ergebnisse (Monitoring) und von Kontrakten mit Akteuren bzw. Projektträgern,
- Koordination der Abstimmungsaufgaben zwischen der Stadtverwaltung und den im Quartier aktiven Akteuren während des Umsetzungsprozesses,
- Durchführung der Finanzplanung nach Haushaltsjahren, Verknüpfung von Haushaltstiteln zu einem quartiersbezogenen Budget und Mitwirkung an der Akquisition zusätzlicher Drittmittel (in bilateralen Abstimmungsgesprächen mit zuständigen Fachleuten aus den Dezernaten / Ämtern; die inhaltliche Vorbereitung erfolgt in der Dezernate übergreifenden Arbeitsgruppe),
- Berichterstattung über den Entwicklungsprozess in den Quartieren für die Verwaltungsspitzen und für die zuständigen politischen Gremien, Vorbereitung politischer Beschlüsse durch die Bereitstellung von Informationen,
- Sicherstellung des Informationsflusses aus den Dezernaten / Ämtern auf die Quartiere und
- regelmäßige Auswertung der Indikatoren zur Bewertung der Zielerreichung in den Quartieren, (öffentliche) Vorlage entsprechender Monitoring- und Evaluationsberichte.

Als zentrales Instrument für die Steuerung braucht die Geschäftsstelle Koordination Quartiermanagement ein *Monitoringsystem*. Es besteht aus einer Systematik von Indikatoren zur Beobachtung von Quartiersstrukturen und Quartiersentwicklungen. In Zusammenarbeit mit den zuständigen Fach- und Dienststellen, insbesondere Statistik und Sozialplanung, müssen kontinuierlich Daten zur Gebietsbestimmung und Gebietscharakterisierung (Bestandsanalyse), zur Beobachtung von Veränderungen (Fortschreibung) und zur

Bewertung und kontinuierlichen Überprüfung von Veränderungsprozessen (Evaluation, Erfolgskontrolle) generiert werden. Für die Implementation und Anwendung sind die Datenbereiche des kommunalen Verwaltungs- und Leistungsvollzugs kleinräumig, zeitnah und kontinuierlich im Rahmen einer geeigneten EDV-Unterstützung verfügbar zu machen.

### *(3) Operative Managementebene*

Auf der operativen Ebene übernehmen Fachkräfte des Quartiermanagements – die so genannte Quartiermanagerin bzw. der Quartiermanager – die konkrete Umsetzung der Quartiersentwicklung. In der Praxis haben sich *Teams von Quartiermanager/innen* bewährt, die aus zwei oder mehr Personen unterschiedlicher fachlicher Disziplinen bestehen. Klassisch ist die „Tandemlösung“, die aus der Besetzung des Quartiermanagements mit einer Person aus dem Bereich Architektur/ Raumplanung und einer Person aus dem Bereich Sozialarbeit/ (Sozial-) Pädagogik/ Gemeinwesenarbeit besteht, wenn einerseits ein Bedarf an (städte-) baulichen Erneuerungsmaßnahmen bei der Verbesserung der Gebäude- und Wohnsituation sowie des Wohnumfeldes besteht und andererseits Maßnahmen zur Bearbeitung der sozialen Probleme, zur Förderung der Gemeinwesenarbeit und zur Koordination der verschiedenen Aktivitäten und Initiativen notwendig sind.

Weitaus am häufigsten wird das Quartiermanagement von *multiprofessionellen Teams* geleistet, die in vielen verschiedenen Varianten realisiert werden. Es gibt mehrere Fachkräfte aus verschiedenen Professionen, die arbeitsteilig für verschiedene Aufgabenschwerpunkte verantwortlich sind. Die Gründe liegen in den vielfältigen spezifischen Problemlagen oder der Größe des Quartiers, die das Leistungsvermögen eines „einfach“ ausgestatteten Quartiermanagements übersteigen. So müssen viele lokale Organisationen koordiniert werden oder das Quartiermanagement fungiert gleichzeitig als Beschäftigungsträger, wodurch das Aufgabenspektrum beträchtlich erweitert werden kann. Multiprofessionelle Teams erlauben eine problemadäquate Aufgabenbearbeitung.

Für die Ausformung des Organisationsmodells wird vorgeschlagen, dass die Moderations- und Entwicklungsfunktionen im Quartier von den Quartiermanager/innen übernommen werden. Diese Fachkräfte können im Quartier

personell durch den *dezentralen Einsatz qualifizierter Fachkräfte der Stadtverwaltung* unterstützt werden.

Eine zentrale Aufgabe der Quartiermanager/innen besteht in der Beteiligung von Bürger/innen und in der Aktivierung von lokalen Potenzialen. Für diese Netzwerkarbeit müssen feste Gremienstrukturen geschaffen werden: (1) der Quartierbeirat und (2) die Bürgerjury.

#### *Quartierbeirat*

(1) Der *Quartierbeirat* ist ein Arbeitsgremium, das die Interessen der Bürger vertritt. Er sollte sich aus Schlüsselpersonen des öffentlichen Lebens im Quartier zusammensetzen. Neben engagierten Bürger/innen kommen als weiterer Akteurskreis Vertreterinnen bzw. Vertreter der Felder (Kommunal-) Politik, Verwaltung, Wirtschaft und freie Träger in Betracht, die eine Multiplikatorfunktion zur Informationsverbreitung haben und ein loses Netzwerk bilden. Die freien Träger stellen die Schnittstelle zu den Bürgern her, da in ihren Einrichtungen, die konkreten Probleme und Anliegen der Anwohner gelöst werden müssen.

Die Aufgaben des Quartierbeirates bestehen darin, Informationen weiterzuleiten, gemeinsame Projekte zu entwickeln und umzusetzen. Dieses Bürgergremium darf eine arbeitsfähige Größe nicht überschreiten, damit die Sitzungen nicht reine Informationsveranstaltungen sind und die Handlungsfähigkeit eingeschränkt wird. Zielsetzung ist die aktive Einbindung der Akteure in den Quartiersentwicklungsprozess.

#### *Bürgerjury*

(2) Die Aufgaben der *Bürgerjury* bestehen in der Entscheidung über die Vergabe von Mitteln aus dem Quartiersfonds. Die Mehrheit soll von Bewohnerinnen und Bewohnern des Quartiers gestellt werden, die über eine Zufallsstichprobe aus dem Einwohnermeldekataster gewonnen werden können. Darüber hinaus können auch Vertreterinnen und Vertreter der freien Träger und Institutionen in der Jury (minderheitlich) vertreten sein. In einem öffentlichen Ausschreibungsverfahren können alle, die den Entwicklungszielen entsprechende Ideen für das Quartier haben, Projektvorschläge machen. Angesprochen sind Bewohnerinnen und Bewohner, Initiativen, Vereine,

Eigentümer, Gewerbetreibende, Betriebe und deren Arbeitnehmerschaft. Die Anträge werden von der Bürgerjury verhandelt, bewertet und nach einer Prioritätenliste für eine Projektförderung aus dem Quartiersfonds ausgewählt. Dabei werden sie von dem/r Quartiermanager/in und der Dezernate übergreifenden Arbeitsgruppe beraten. Das Gremium ist daher zeitlich begrenzt auf den Bestand des Fonds.

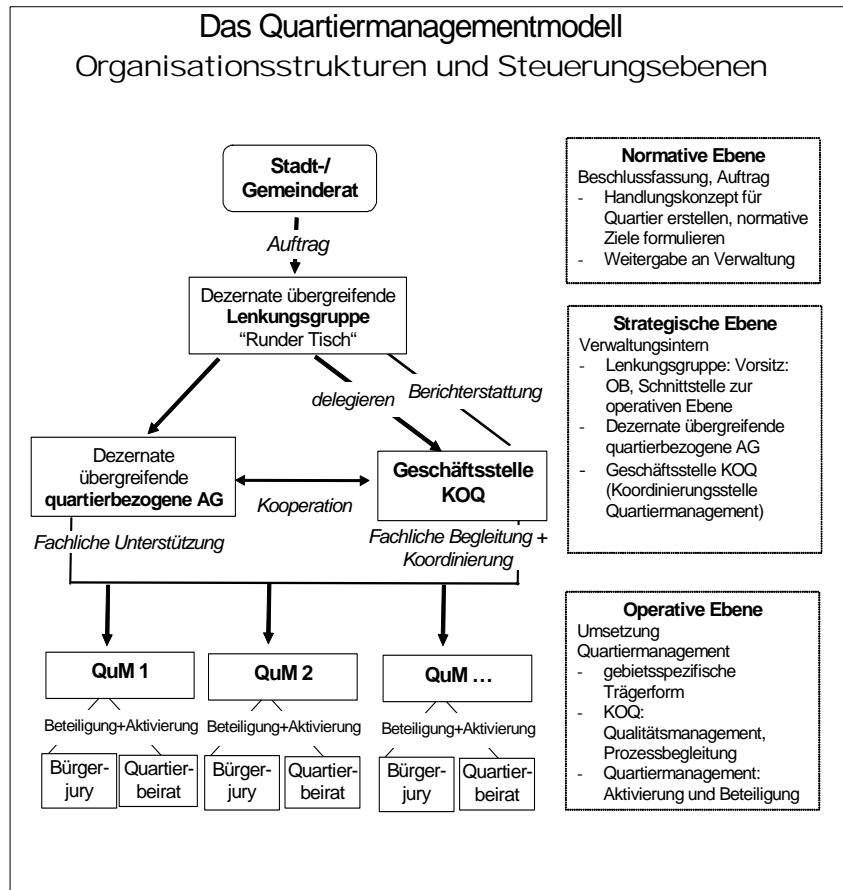


Abbildung 9: Organisationsstrukturen und Steuerungsebenen des Quartiermanagements



*Bürgerversammlung / Bürgerplenum*

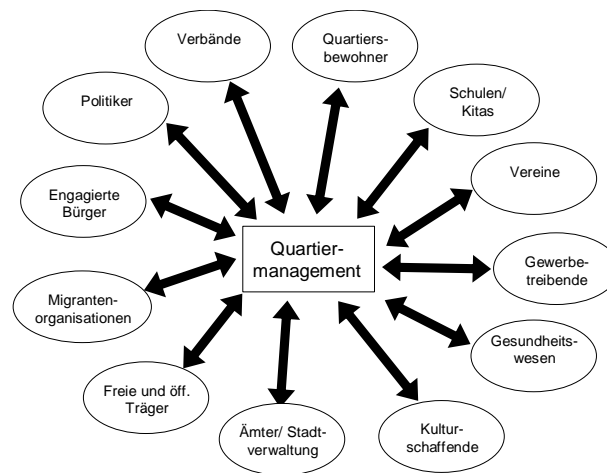
Zusätzlich sollten je nach Bedarf Bürgerversammlungen einberufen werden. Hierbei handelt es sich im Gegensatz zum Quartierbeirat und zur Bürgerjury nicht um ein Arbeitsgremium. Das Bürgerplenum sollte für alle Bürger des Quartiers offen sein und sich an konkreten Problemen orientieren. Es sollte in erster Linie eine Informations- und Beteiligungsplattform für Anwohner des Quartiers bilden und ein bis zweimal jährlich eine Bürgerversammlung einberufen.

**2.4 Trägerkonstruktion für das Quartiermanagement**

Weil das Quartiermanagement immer in eine komplexe Umwelt eingebettet ist, sollte es netzwerkförmig organisiert werden. Denn es baut auf die moderne Tradition der Vernetzung, die sich in den vergangenen Jahren zum Schlüsselprozess der Professionalisierung in den Sozialräumen von Stadtteilen und Wohnquartieren entwickelt hat, auf.

Unter den Gesichtspunkten der Effizienz und Effektivität werden Vernetzungen auf allen lokalen Handlungsebenen angestrebt: Sie reichen von der sozialräumlichen und gemeinwesenökonomischen Aktivierung der Bewohnerschaft über die dezentrale Koordination lokaler Dienste und Akteure bis hin zur multi- und transdisziplinären Integration der im oder für den Sozialraum tätigen Fachleute. Die Organisationsstruktur und die damit in Verbindung stehende Trägerkonstruktion des Quartiermanagements muss deshalb auf die spezifische örtliche Situation zugeschnitten werden.

In einer ersten Annäherung muss das Bezugssystem des Sozialraums erfasst werden, in dem die Vernetzung lokaler Akteure im Rahmen des Quartiermanagements hergestellt werden soll. Dazu ist das Entstehen der Raumidentität an Hand der historischen Entwicklung des Gebietes zu rekonstruieren. Außerdem sollte die interne Charakteristik des Sozialraumes nach räumlich-funktionalen Strukturen und räumlichen Verteilungen abgebildet werden. Mit dem methodischen Mehrebenenansatz der „Sozialraumanalyse“ (vgl. Riege/ Schubert 2004) können die sozialen Potenziale im Raum erhoben, die individuellen Nutzerperspektiven einbezogen und die Verflechtung der Beziehungen von lokalen Akteuren analysiert werden.



**Abbildung 10: Potentielle Stakeholder im Quartier**

Diejenigen Gruppen, die in einem Sozialraum Einfluss ausüben, werden als „Stakeholder“, d.h. Interessens- und Anspruchsgruppen und –organisationen, bezeichnet. Vor der Implementierung eines Quartiermanagements muss seitens der Promotoren das Feld der relevanten Akteure mit einer Stakeholderanalyse aufgeklärt werden. Erfahrungsgemäß handelt es sich bei Stakeholdern um eine teilweise bekannte, teilweise unübersichtliche Zahl von Personen bzw. Institutionen und Organisationen, die im Bezugssystem des Sozialraums unterschiedliche und teilweise widersprüchliche Interessen verfolgen. Die Grundaufgabe besteht darin, die Stakeholder zu ermitteln, ihre Interessen zu identifizieren, die bestehenden Vorvernetzungen zu analysieren und ihren Einfluss auf die Entwicklung des Sozialraums zu bewerten. Nach der gründlichen Sammlung und Aufbereitung der Informationen über die Stakeholder kann ein darauf zugeschnittenes Organisations- bzw. Trägermodell für das Quartiermanagement entwickelt werden.

Auch wenn beim Versuch, die Akteure in einem Stadtgebiet zu vernetzen, ortsspezifische Konstellationen zu berücksichtigen sind, gibt es im Allge-

meinen die *vier folgenden Formen der Trägerschaft*, die beim Quartiermanagement zur Anwendung kommen können:

- die kommunale Trägerschaft,
- die intermediäre Trägerschaft,
- die private Trägerschaft und
- die gemischte Trägerschaft.

Das Modell der *kommunalen Trägerschaft* ist davon gekennzeichnet, dass der/die Quartiermanager/in als städtische/r Mitarbeiter/in angestellt ist. Die Kommune bzw. die Stadtverwaltung übernimmt die vollständige Verfahrensverantwortung, indem auch die operativen Tätigkeiten des Quartiermanagements im Stadtgebiet unter städtischer Leitung erfolgen. Dies weist den Vorteil einer größeren Nähe zu den politischen Gremien und städtischen Entscheidungsträgern auf, so dass Quartiersinteressen größere Chancen einer Durchsetzung bei den verwaltungsinternen Entscheidungsprozessen haben (Austermann/Zimmer-Hegmann 2000).

Nachteilig kann sich auswirken, wenn das Quartiermanagement als Vertretung der Stadtverwaltung wahrgenommen wird. Bürgerbeteiligung und der Zugang zu den lokalen Akteuren kann dadurch erschwert werden.

Bei der *intermediären Trägerschaft* wird die Verantwortung für das Quartiermanagement auf viele lokale Schultern verteilt, d.h. es kooperieren intermediäre Organisationen und engagierte Akteure. Ein solches Quartiermanagement erfolgt in der *Rechtsform eines eingetragenen Vereins*. Von lokalen Akteuren, Organisationen und Institutionen wird ein Verein als ein auf Dauer angelegter freiwilliger Zusammenschluss – z.B. auf Quartiersebene – gegründet oder es wird ein bereits vorhandener lokaler Verein genutzt, der als Träger für das Quartiermanagement und dessen Maßnahmen sowie Projekte fungiert. Die hoheitlichen Aufgaben des Quartiermanagements können von einem eingetragenen Verein ohne weiteres wahrgenommen werden. Die Mitglieder der kommunalen Seite stimmen sich in diesem Modell auf der Ebene der strategischen Steuerung mit den lokalen Akteuren ab, die Einfluss auf die Entwicklung im Quartier nehmen können und wollen. Im Rahmen der Mitgliederversammlung arbeiten die lokalen Akteure aktiv und

konstruktiv zusammen und treffen einvernehmliche Entscheidungen. Durch die gemeinsame Verantwortung der verschiedenen Akteure in der Organisation des Quartiermanagements wird eine breite Akzeptanz sichergestellt und Wege im Entscheidungsprozess werden verkürzt. Denkbar wäre auch eine *Vereinslösung auf gesamstädtischer Ebene*, bei der das Quartiermanagement organisatorisch angesiedelt wird. In dem Verein sollten neben der Kommune auch die Gesellschaften der Wohnungswirtschaft, die Wohlfahrtsverbände, die Kirchen, örtliche Vereine, Interessengruppen des Mittelstandes und andere Mitglied sein. Die besonderen Vorteile dieses Trägermodells liegen darin, dass sich das gesamte Spektrum der gesellschaftlichen Kräfte der Quartiersentwicklung engagieren kann und dass eine ausgeglichene Balance zwischen der strategischen Steuerungsfunktion der Stadtverwaltung und der operativen Umsetzungsfunktion der Akteure vielfältiger Herkunft im Quartier hergestellt werden kann. Ein Vorteil eines zentralen, d.h. in allen Quartieren operierenden Trägers bestünde darin, dass sukzessiv ein reichhaltiger Wissens- und Erfahrungsschatz sowie handlungsrelevante Kompetenzen in der Anwendung des Quartiermanagements von Quartier zu Quartier akkumuliert werden. Es gibt aber auch Argumente für mehrere Träger in der Rechtsform „eingetragener Verein“, die sich in den Quartieren konfigurieren.

In der Variante der *privaten Trägerschaft* werden private Agenturen (z.B. ein Planungsbüro) über vertragliche Vereinbarungen und Bindungen mit der Durchführung des Quartiermanagements beauftragt. Die Kommune hält sich in diesem Modell vollständig aus dem operativen Geschäft des Quartiermanagements heraus und überlässt den Aufbau und die Organisation der dezentralen Handlungsstrukturen im Quartier dem beauftragten Akteur. Dazu werden zwischen der Kommune und einem Auftragnehmer auf der operativen Ebene Absprachen über die zu erbringenden Leistungen (Ziele), die dafür zur Verfügung gestellten Ressourcen (Budget), über den Zeitraum und die Form der Dokumentation der Ergebnisse getroffen. Unverzichtbare Kontraktinhalte sind in diesem Trägermodell: (a) die Operationalisierung der zu erreichenden Ergebnisse in Gestalt konkreter Maßnahmen, (b) die Festlegung von finanziellen Ressourcen, (c) die Angabe von Indikatoren zur Bewertung der erreichten Ergebnisse, (d) die Art und Weise sowie Häufigkeit der Berichterstattung und (e) Anreize für die privaten Agenturen als Auf-

tragnehmer sowie Sanktionierungs- und Eingriffsmöglichkeiten für die Kommune als Auftraggeber.

Die *gemischte Trägerschaft* versucht Vorteile der verschiedenen Modelle zu kombinieren. Sie ist beispielsweise davon gekennzeichnet, dass es sowohl eine/n Quartiermanager/in als städtische/r Mitarbeiter/in als auch eine/n Quartiermanager/in als Mitarbeiter/in eines Vereins (intermediär) oder eines (privaten) Planungsbüros gibt. Die Kommune bzw. die Stadtverwaltung übernimmt dabei einerseits die Führungs- und Verfahrensverantwortung, bezieht andererseits aber auch andere lokale Akteure in die operativen Tätigkeiten des Quartiermanagements mit ein. Dadurch besitzt die gemischte Organisationsform eine hohe Akzeptanz bei den Akteuren im Quartier und begünstigt ein integriertes, konzertiertes Handeln. Aus der Wahrnehmungssicht der lokalen Akteure – wie zum Beispiel die intermediären Organisationen, die lokale Wirtschaft und Bürgerinnen sowie Bürger – kann die kommunale Trägerschaft des Quartiermanagements nicht problematisiert – etwa in Form des Vorwurfs einer einseitigen Parteinahme für Verwaltungsinteressen – werden. Außerdem kann das korrespondierende Quartiermanagement in nicht-städtischer Trägerschaft eine neutrale Moderationsfunktion bei unterschiedlichen Interessenslagen und Konflikten der lokalen Akteure einnehmen und das städtisch verankerte Quartiermanagement entlasten. Unter solchen Bedingungen kann das Quartiermanagement bei Konflikten seine Rolle als unabhängiger Vermittler zwischen lokalen Akteuren wahrnehmen und divergierende Interessen zwischen der Stadtverwaltung und Akteuren im Quartier angemessen moderieren.

Die Trägerkonstruktion für ein Quartiermanagement ist vor dem Hintergrund bisheriger Entwicklungen und Strukturen im Quartier zu gestalten.

## **2.5 Örtliche Organisation des operativen Quartiermanagements**

Es gibt nicht *das* Quartiermanagement als Standardmodell und -verfahren; denn der Handlungsansatz muss immer auf den jeweiligen Stadtteil und seine Situation zugeschnitten werden. Unterschiedliche örtliche Problemlagen, soziale Ausgangsbedingungen und Bedürfnisse erfordern ein Quartiermanagement, das der sozialen, wirtschaftlichen und baulichen Situation im Quartier gerecht wird. Quartiermanagement muss dabei auf bereits vor-

handene Potenziale aufbauen, sie unterstützen und aktivieren. Zur Einschätzung des Quartiermanagements müssen die quartiersbezogenen Lagen und die daraus ableitbaren Handlungserfordernisse in Betracht gezogen werden.

Aber es gibt auch eine Reihe von *Kernaufgaben*, die erfahrungsgemäß in jedem Gebiet, in dem ein Quartiermanagement etabliert werden soll, bearbeitet werden müssen. Es sind:

- die Einrichtung einer Anlaufstelle im Quartier,
- der Netzwerkaufbau und
- die Formulierung eines integrierten Handlungskonzepts zur zielbezogenen Initiierung von Entwicklungsprojekten.

Entwicklungspotenziale bestehen vorrangig bei den Kernaufgaben. Ausbaubar ist vor allem die Formulierung eines integrierten Handlungskonzeptes.

Auf der Quartiersebene wird das *Quartiermanagement* von folgenden Aufgaben der Entwicklungsmoderation und von folgender Kooperation mit der kommunalen Fachverwaltung strukturiert:

- Abstimmung der lokalen Aufgaben mit der Verwaltungsebene,
- Durchführung von tiefenscharfen qualitativen Sozialraumanalysen und Ermittlung von Bedarfsstrukturen im Quartier,
- Erfassung, Aktivierung und Bündelung personeller und materieller Potenziale und Ressourcen im Quartier,
- horizontale Vernetzung der lokalen Akteure und Aufbau eines lokalen Netzwerkes bzw. Verknüpfung der vorhandenen kleinen Netze,
- Organisation von Beteiligungsformen und Kooperationsinstrumenten für die Bewohnerschaft, für die lokale Wirtschaft und für die Träger von Einrichtungen und Diensten,
- Durchführung und Moderation von Veranstaltungen für die einzelnen Beteiligungskreise und Kooperationsgremien,

- Initiierung von Maßnahmen und Projektideen durch "Werkstätten" und „Bürgerwettbewerbe“ im Quartier,
- Bewirtschaftung von quartiersbezogenen finanziellen Mitteln,
- Rückmeldung von Indikatordaten des leistungsbezogenen Monitorings an die Koordinationsstelle in der Stadtverwaltung,
- quartiersbezogene Öffentlichkeitsarbeit und Bericht über erfüllte Leistungen in Form regelmäßiger Sachberichte
- verantwortliche Durchführung von Moderations- und Mediationsaufgaben (Dialogmanagement).

Durch den dezentralen Einsatz qualifizierter Fachkräfte im Quartier kann das Quartiermanagement personelle Unterstützung erhalten, die in Anbetracht des breiten Aufgabenfeldes des Quartiermanagements wesentliche Knotenfunktionen erlangen und dadurch entlastende Wirkungen zeigen kann.

#### *Anlaufstelle im Quartier*

Zum Standardverfahren des Quartiermanagements gehört die Einrichtung einer *Anlaufstelle für die Bewohner im Quartier*. Sie kann sich Quartierbüro, Stadtteilladen oder Stadtteilcafé nennen und ist entweder in vorhandenen Einrichtungen, wie Stadtteilzentren, untergebracht oder es werden Ladenflächen angemietet. Die Öffnungszeiten differieren je nach personeller Ausstattung. Manche sind nur tageweise besetzt. Die meisten sind zu den üblichen Bürozeiten geöffnet. Das Büro ist Arbeitsplatz für den Quartiermanager/ die Quartiermanagerin sowie Kontaktstelle für die Bewohnerschaft und steht Initiativen oder Aktivitäten von Bewohner/innen zur Verfügung. Die Funktion des Quartiermanagements besteht einerseits in der Aktivierung des intermediären Bereiches hat andererseits aber die Aufgabe, die Schnittstelle zu den Bürgerinnen und Bürgern zu bilden und diese am Entwicklungsprozess zu beteiligen.

Zusätzlich kann im Rahmen des Quartiermanagements ein Dezentralisierungsprozess des Verwaltungsangebotes angeregt werden. Ein Beispiel für dezentrale Verwaltungsorganisation wurde im Stadtteil Hammer Norden entwickelt und praktiziert (Austermann/Zimmer-Hegmann 2000, 192). Das

Quartierbüro ist eine zentrale Anlauf- und Koordinationsstelle im Quartier. Es ist nicht an einem zentralen Ort, sondern an fünf verschiedenen Orten (gemieteten Büros oder Wohnungen) im Quartier präsent, so dass ein niedrigschwelliges und Wohnort nahe Angebot möglich ist. Dies ist mit einer Neuordnung der sozialen Dienste in Hammer Norden gekoppelt. Flankierend sind Verwaltungsstellen des Sozialamtes, des Jugendamtes und des Stadtplanungsamtes in den Räumen des Quartierbüros angesiedelt und bieten Beratungsmöglichkeiten für die Bürgerinnen und Bürger.

#### *Netzwerkaufbau*

In der nordrhein-westfälischen Programmevaluation wurde „auf die herausragende Bedeutung der Person des Quartiermanagers bzw. der Quartiermanagerin und ihrer beruflichen Qualifikation“ hingewiesen (Austermann/Zimmer-Hegmann 2000). Allerdings dürfen die Erwartungen der Quartiersentwicklung nicht auf einen einzelnen Akteur konzentriert werden: Der oder die „Quartiermanager/in“ muss zwar zentrale Entwicklungs-, Koordinations-, Beteiligungs- und Vernetzungsaufgaben im lokalen System wahrnehmen. Das Quartiermanagement darf aber nicht primär als Aufgabe eines einzelnen Akteurs aufgefasst werden, sondern bildet ein *sozialräumliches organisationales Handlungssystem*.

Dabei lassen sich drei Typen von Akteuren unterscheiden: (1) die *Schlüsselpersonen des Quartiermanagements* – meistens mit Verwaltungserfahrung, die Koordinationsfunktionen haben und für die Handlungsprogramme auf der operativen Ebene verantwortlich sind (die „Quartiermanager/innen“). Daneben gibt es (2) *professionelle Projektakteure*, die einzelne Maßnahmen und Bausteine der Handlungskonzepte auf der operativen Ebene realisieren und damit für das Erreichen von Einzelzielen und einzelner Zielgruppen Verantwortung tragen. Sie gehören teilweise der Stadtverwaltung an, teilweise sind sie bei freien Trägern beschäftigt. Und schließlich sind noch (3) *ehrenamtliche Unterstützungsakteure* zu nennen, die einerseits als Kommunalpolitiker, Wirtschaftsvertreter oder institutionelle Rollenträger das lokale Handlungsfeld auf Leitungs- und Einflussebenen sichern und andererseits als engagierte Bürgerinnen und Bürger das „Sozialkapital“ des Quartiers repräsentieren.



Der oder die „Quartiermanager/in“ trägt die Verantwortung dafür, dass „top down“ der Informations- und Abstimmungsfluss von der strategischen Handlungsebene der Stadtverwaltung in das Quartier und „bottom up“ die Initiierungsprozesse aus den lokalen Potenzialen heraus stattfinden können. Das Quartiermanagement ist nicht für sich leistungsfähig, sondern nur in der wirkungsvollen Einbettung in das gesamte lokale Akteursnetzwerk. Es stellt deshalb ein neues System einer netzförmigen Arbeitsweise und Kooperation im Stadtquartier dar, das – kaskadenförmig – Folgevernetzungen unter der Bewohnerschaft und unter den intermediären Kräften im Quartier auslöst.

Als vernetztes örtliches Handlungssystem lässt sich das Quartiermanagement im Allgemeinen mit folgenden Knotenpunkten kennzeichnen: Es geht (1) um die Aktivierung der Bewohnerinnen und Bewohner, (2) um die Initiierung von Projekten nach den Zielen eines örtlichen Handlungskonzeptes, das die Interessen und Bedürfnisse der Bewohnerschaft aufnimmt, (3) um die Koordination von Aktivitäten, Projekten und Akteuren im Quartier und (4) um die Förderung und Stärkung der (endogenen) lokalen Ökonomie. Dies soll vom Quartiermanagement in den festen Gremienstrukturen des Quartierbeirates und der Bürgerjury geleistet werden.

#### *Integriertes Handlungskonzept zur Initiierung von Entwicklungsprojekten*

Die Agenda des Quartiermanagements resultiert aus einem *integrierten Handlungskonzept* für das Quartier. Es wird als erster Schritt des Quartiermanagements unter der Beteiligung örtlicher Kräfte ausgearbeitet. Der normative Orientierungsrahmen und der strategische Zielrahmen liegen dem integrierten Handlungskonzept zu Grunde. Darin werden die Problemlagen im Quartier skizziert und in der Form von Zielen Prioritäten für die Aufgaben des Quartiermanagements bzw. für die Quartiersentwicklung formuliert.

Im integrierten Handlungskonzept werden die Interventionsstrategien mehrerer thematischer Schwerpunktbereiche verbunden wie zum Beispiel Gemeinwesenarbeit, Qualifizierungsmaßnahmen, Wohnumfeldverbesserung.

Anlässlich eines Kongresses des Deutschen Institut für Urbanistik wurde ein beispielhafter Handlungsfeldkatalog vorgestellt, der Grundlage für den Aufbau der Ziele und Maßnahmen des integrierten Handlungskonzepts sein kann (Böhme 2002, S. 133ff).

Als *bereichsorientierte Handlungsfelder* werden formuliert:

- a) Wertschöpfung im Gebiet
- b) Beschäftigung, Qualifizierung und Ausbildung
- c) Soziale Aktivitäten und soziale Infrastruktur
- d) Zusammenleben unterschiedlicher sozialer und ethnischer Gruppen
- e) Gesundheitsförderung
- f) Schulen und Bildung im Stadtteil
- g) Stadtteilkultur
- h) Sport und Freizeit
- i) Lokaler Wohnungsmarkt und Wohnungswirtschaft
- j) Wohnumfeld und öffentlicher Raum
- k) Umwelt
- l) Verkehr

Zu den *querschnittsorientierten Handlungsfeldern* werden gezählt:

- a) Befähigung, Artikulation und politische Partizipation
- b) Image und Öffentlichkeitsarbeit
- c) Prozess- und Ergebnisevaluation, Monitoring

Nur in Einzelfällen bzw. angesichts besonderer Randbedingungen macht es Sinn, das Quartiermanagement auf einen spezifischen thematischen Sektor zu beschränken. So stehen häufig Maßnahmen zur Verbesserung der Wohnsituation und des Wohnumfeldes, die in Zusammenarbeit mit den Wohnungsunternehmen umgesetzt werden sollen, im Zentrum des Quartiermanagements.

Auf der Grundlage des integrierten Handlungskonzeptes entwickelt das Quartiermanagement einen Handlungsansatz zur Aktivierung der Bewohnerschaft, sich in Entwicklungsprojekten zu engagieren. Die aus dem integ-

rierten Handlungskonzept abgeleiteten Projekte müssen immer unter Einbindung der Bewohnerschaft bzw. örtlicher Kräfte entwickelt werden, um eine hohe Akzeptanz und um einen breiten Nutzen daraus zu ziehen. Das Quartiermanagement soll die Projekte nicht selbst durchführen, sondern in der Anfangsphase im Sinne einer Initialzündung fördern. Im Zusammenwirken mit lokalen Akteuren in den Gremien des Quartierbeirates und der Bürgerjury sollen Projektideen zur Quartiersentwicklung generiert werden. Danach ist ihre Realisierbarkeit zu überprüfen und in einem Umsetzungskonzept unter Einbindung des lokalen Netzwerkes zu klären, wer Verantwortung für die Umsetzung übernimmt.

Die Abwicklung von Projekten des integrierten Handlungsprogramms erfolgt nach den Methoden des Projektmanagements. Es werden Ziele mit allen Beteiligten vereinbart, Zeit- und Ablaufpläne erstellt, dafür notwendige Ressourcen akquiriert und zugeteilt und die Einhaltung der Verabredungen im Projektverlauf kontrolliert. Aufgabe des Quartiermanagements kann es sein, diese Methoden den Bewohnern und Projektträgern weiterzuvermitteln und sie damit vertraut zu machen.

#### *Bürgerbeteiligung und Aktivierung der Bewohnerschaft*

Die Beteiligung der Bewohnerschaft und die Aktivierung der lokalen Kräfte gelten als eine Erfolgsbedingung des Quartiermanagements. Die Stärkung der lokalen Wirtschaft, die Verbesserung der Wohn- und Lebensbedingungen und die städtebauliche Entwicklung sollen nicht allein durch Impulse von außen erfolgen, sondern von Investoren oder Verantwortlichen auch von innen aus dem Stadtteil heraus in die Hand genommen werden. Eine wichtige Aufgabe des Quartiermanagements besteht deshalb auch darin, die mobilisierbaren Kräfte zu suchen und die darin steckenden Potenziale zu wecken. Hierfür stehen verschiedene *Instrumente der Bürgerbeteiligung* wie zum Beispiel Planungszelle, Bürgergutachten, Planning for Real, Mitmachaktionen (Baumscheibenbegrünung, Baumpaten), Spielplatzpatenschaften, Aktions-/Quartiersfonds, aktivierende Befragung, Stadtteilstefte oder Stadtteilzeitung zur Verfügung. Dies setzt eine hohe Methodenkompetenz bei den Fachkräften des Quartiermanagements voraus, die durch begleitende Qualifizierungsmaßnahmen ausgebaut werden sollte.

Ausschlaggebend für den Erfolg der Bürgerbeteiligung ist die *persönliche Betroffenheit der Bewohnerschaft*. Aus der Erfahrung heraus zeigt sich, dass Engagement kleinteilig und punktuell funktioniert. Dabei beschränken sich die Bewohner/innen aber meist auf ihr persönliches soziales und räumliches Umfeld. Bürgerinnen und Bürger beteiligen sich an Projekten, bei denen sie sich mit dem Problem identifizieren können. Schwierig wird es, sie für größere Projekte zu gewinnen, deren Nutzen für den Einzelnen nicht erkennbar ist. Erfahrungsgemäß ist die *Bürgerbeteiligung bei kleinen Projekten* besonders hoch. Je niedriger die Schwellen zu den Projekten angelegt sind, d.h. je einfacher und unkomplizierter die Beteiligung für den einzelnen Bewohner ist, desto mehr Bewohner/innen finden Zugang zu den Beteiligungsverfahren. Hier gilt es, das passende Verfahren zu wählen, weniger starke Bürger zu fördern und in den Prozess mit einzubeziehen.

Ganz allgemein ist für die Förderung der Bürgerbeteiligung ein niedrigschwelliges Angebot notwendig. Als abschreckend erweist sich bei größeren Vorhaben die Komplexität und die Dauer der Vorhaben. Zwischen der Planungsphase und der Realisierung von größeren Bauvorhaben vergehen normalerweise mehrere Jahre. Für diesen langen Zeitraum ist es schwierig, die Bürgerschaft zu einem kontinuierlichen Engagement zu motivieren. Deshalb orientiert sich eine erfolgreiche Bürgerbeteiligung an den konkreten Problemstellungen der Zielgruppe, hat selbst eher Projektcharakter und ist zeitlich begrenzt. Wichtig für den Erfolg der Beteiligung sind auch verlässliche Vereinbarungen über Aufgaben und Ziele.

Bei den Bewohner/innen muss im Vorfeld der Verfahren *Klarheit über die Einflussmöglichkeiten* herrschen. Bürgerinnen und Bürger, die sich beteiligen, haben einen hohen Anspruch und hohe Erwartungen an das Verfahren, wollen dementsprechend ihre Ziele durchsetzen. Die Frustration ist hoch, wenn erkannt wird, dass die angestrebten Ziele nicht erreicht werden können. Deshalb hat das Quartiermanagement auch die Aufgabe, die Chancen der Umsetzbarkeit von Projekten zu verdeutlichen. Oft haben Bürgerinnen und Bürger (berechtigte) Wunschvorstellungen bezüglich der Entwicklung ihres Quartiers. Diese können jedoch beispielsweise aus gesetzlicher Sicht oder wegen anderer gesamtstädtischer Randbedingungen nicht umsetzbar sein. Wenn ein Bürgerbeteiligungsverfahren gestartet wird, ohne solche „Vorbedingungen“ zu klären, kommt es unweigerlich zu Konflikten. Eine

Umsetzung der – machbaren – Schritte muss erkennbar erfolgen, damit das Verfahren in der Bürgerschaft nicht in Frage gestellt und bei Bürgerinnen und Bürgern nicht das Gefühl zurückbleibt, nicht ernst genommen worden zu sein. Resignation entsteht unter der Bevölkerung oft aus dem Eindruck heraus, dass viel diskutiert, aber wenig gehandelt wird.

*Information und Transparenz* über die Beteiligungsverfahren sind wichtige Erfolgskriterien. Insbesondere die formalen Beteiligungsverfahren geben häufig Anlass zu der Kritik, die öffentliche Bekanntmachung und die Ansprache der Bürgerschaft sei unzureichend. Das Quartiermanagement trägt vor diesem Hintergrund Verantwortung dafür, dass Informationen die gesamte Bewohnerschaft erreichen und rechtzeitig bekannt werden. Im Rahmen einer angemessenen Öffentlichkeitsarbeit muss ausreichend über Ort und Termine informiert werden und es müssen lokale Gruppen und Schlüsselpersonen gezielt zur Teilnahme gewonnen werden, damit eine hohe Beteiligung überhaupt möglich ist.

## 2.6 Ressourcen für die Quartiersentwicklung

### *Budgetstruktur*

Für die Institutionalisierung des Quartiermanagements wird empfohlen, eine *Budgetstruktur* festzulegen, die dem Postulat der dezentralen Fach- und Ressourcenverantwortung nach dem Neuen Steuerungsmodell gerecht wird. Dazu sind Budgets zur Verfügung zu stellen, die das Quartiermanagement in die Lage versetzen, die angestrebten Ziele zu erreichen (vgl. Abbildung 11):

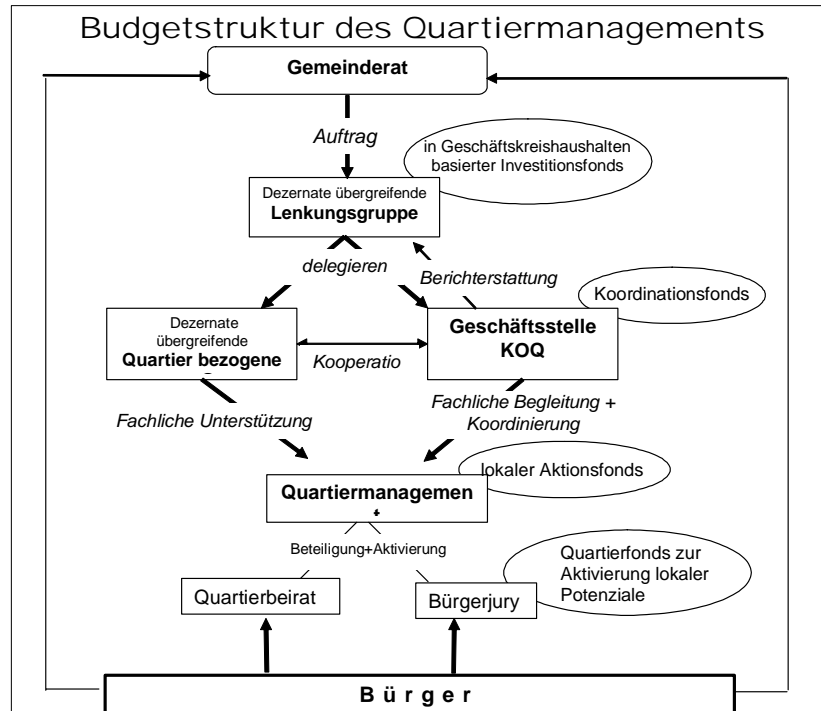
- Im *Haushalt* sind die *Grundkosten des Quartiermanagements* zu sichern (Personal, Stadtteilbüro, technische Ausstattung, Sachmittel, Gemeinkosten etc.).
- Für die Umsetzung von Projekten nach dem integrierten Handlungskonzept benötigt das Quartiermanagement einen *Quartiersfonds*.
- Zur Unterstützung der organisatorischen Abläufe des Quartiermanagements soll ein *Aktionsfonds* eingerichtet werden. Die Mittel

des Aktionsfonds können beispielsweise für Informationsarbeit (Plakate, Flyer etc.) und für die Durchführung von Veranstaltungen im Quartier genutzt werden.

- Für die *strategische Koordination* und für die Entwicklung neuer Quartiermanagement-Projekte ist die *Geschäftsstelle Koordination Quartiermanagement* (KOQ) mit einem *Koordinationsfonds* auszustatten. Die Festlegung des finanziellen Rahmens für den Koordinationsfonds muss in Relation zu den gesteckten Zielen und zu leistenden Aufgaben für das Haushaltsjahr erfolgen.
- Für größere strukturpolitische, investive Maßnahmen ist ein zentrales Budget erforderlich. Es soll als *zentraler bzw. Geschäftskreise basierter Investitionsfonds* von der Dezernate übergreifenden Lenkungsgruppe bewirtschaftet und über den zentralen Haushalt der Stadtverwaltung abgewickelt werden.

#### *Quartiersfonds*

Die größten Defizite weisen die meisten der in Deutschland bestehenden Modelle des Quartiermanagements im Bereich der Bürgeraktivierung auf. Die Erzeugung eigendynamischer Nachbarschaften und bürgerschaftlicher Netzwerke gelingt erfahrungsgemäß nicht im Rahmen konventioneller Ansätze der formalen Bürgerbeteiligung. Erforderlich sind neue Ansätze der Bürgerbeteiligung, in denen auch Entscheidungskompetenzen auf die Bürgererebene verlagert werden. In der sozialen Stadterneuerung wurden positive Erfahrungen mit der *Übertragung von Entscheidungsbefugnissen an die Bewohnerinnen und Bewohner von Stadtquartieren* gemacht (vgl. Bremen-Tenever: Barloschky 2001; Stadt Berlin, Senatsverwaltung für Stadtentwicklung 2001a, 2001b).



**Abbildung 11: Budgetstruktur des Quartiermanagements**

Die Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern an Entscheidungen der Quartiersentwicklung ist auch das Ziel des Quartiersfonds. Mit diesen Ressourcen sollen Vorhaben der Quartiersentwicklung aus der Bewohnerschaft heraus unterstützt werden. Die Projekte sollen sowohl Strukturen im Stadtgebiet schaffen (wie zum Beispiel soziale Infrastruktur, Gestaltung von Freiräumen oder lokale Ökonomie) als auch den Zusammenhalt unter der Bewohnerschaft fördern, Nachbarschaften stärken, das Quartier beleben und insgesamt positive Entwicklungsperspektiven erschließen.

An der Verwendung des Quartiersfonds werden die Bewohnerinnen und Bewohner im Quartier beteiligt. Es wurde bereits vorgeschlagen, ein Gremium in Gestalt der „Bürgerjury“ zu bilden, das sich mehrheitlich aus – z. B. per Zufallsstichprobe aus dem Melderegister gewonnenen – Bewohner/innen des Quartiers, aber auch Vertreter/innen der freien Träger und Institutionen

zusammensetzt und die Aufgabe der Mittelverteilung aus dem Quartiersfonds übernimmt.

Die Mittel des Quartiersfonds sollen der Umsetzung von Projektvorschlägen dienen, die durch ein öffentliches Ausschreibungsverfahren gewonnen wurden und den Ideen und Entwicklungszielen für das Quartier entsprechen. In dem öffentlichen Ausschreibungsverfahren sind Bewohnerinnen und Bewohner, Initiativen, Vereine, Eigentümer, Gewerbetreibende, Betriebe und deren Arbeitnehmerschaft angesprochen.

Der Vorteil des Verfahrens liegt darin, dass über zielführende Projekte endogene Potenziale im Stadtteil geweckt werden können und ein zusätzliches Anreizsystem zur Beteiligung bzw. zum Engagement im Quartier entsteht.

#### *Aktionsfonds*

Den Akteuren des Quartiermanagements soll pro Jahr ein Aktionsfonds zur Verfügung gestellt werden, der ohne aufwändige Abstimmungsprozesse für kurzfristige Regiemaßnahmen wie z.B. Stadtteilstefte oder Informationsbrochüren verbraucht werden kann. Ziel des Aktionsfonds ist es, auf unbürokratischem Wege Aktivitäten von Bewohnern und Initiativen im Quartier mit kleinen Beträgen direkt zu unterstützen. Mit diesem Fonds soll das ehrenamtliche Engagement der Bewohner und anderer Akteure aus dem Stadtteil angeregt werden. Die Maßnahmen sollen die nachbarschaftlichen Kontakte stärken und zur Belebung der Stadtteilkultur beitragen.

Die Fondsmittel dienen nicht zur dauerhaften Finanzierung von Projekten, sondern nur dem einmaligen Anschub von Aktivitäten. In Betracht kommen Aktivitäten von Bewohnern, Hausgemeinschaften, Initiativen, Vereinen, Schulen, Gewerbetreibenden und anderen. Auch hier soll sich ein so genannter „Vergaberat“ bilden, der über die Verwendung der Projektmittel entscheidet. Der Vergaberat kann sich aus dem Team des Quartiermanagements und aus engagierten Akteuren des Stadtteils zusammensetzen.

#### *Koordinationsfonds*

Die strategische Koordination und die Entwicklung neuer Quartiermanagement-Projekte sind mit Aufgaben verbunden, bei denen externe Unterstützung erforderlich ist. Die Geschäftsstelle Koordination Quartiermanagement



(KOQ) braucht dafür den Koordinationsfonds. Seine genaue Festsetzung erfolgt auf der Grundlage des Ziel- und Arbeitsplanes für ein Haushaltsjahr. Dabei geht es um besondere Regieaufgaben, die nicht den Grundkosten zugerechnet werden können, wie zum Beispiel: der Aufbau des Berichts-/ Monitoringsystems, die Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung der Maßnahmen in den Quartieren, Vorbereitende Untersuchungen oder auch Fortbildungsmaßnahmen, Coaching und Supervision für Akteure auf der operativen Ebene.

#### *Investitionsfonds*

Da bei größeren Maßnahmen umfangreiche formale Abstimmungs- und Planungsprozesse der städtischen Ämter notwendig sind, sollen größere strukturelle, investive Maßnahmen über die dezernatsübergreifende Lenkungsgruppe und über den zentralen Haushalt der Stadtverwaltung abgewickelt werden. Dort ist deshalb der zentrale Investitionsfonds angesiedelt, dessen Mittel den Haushaltstiteln zuständiger Geschäftskreise zugeordnet sind. Allerdings ist es geboten, die Fachkräfte des Quartiermanagements, den Quartierbeirat als Bürgergremium und die Koordination Quartiermanagement (KOQ) in die Entscheidungsprozesse einzubeziehen.

## **2.7 Zielvereinbarungen und Zielkontrolle**

#### *Ziele als Grundlage des integrierten Handlungskonzepts*

Den „roten Faden“ im Abstimmungsprozess zwischen der normativen, der strategischen und der operativen Ebene des Quartiermanagements bildet im Allgemeinen das integrierte Handlungskonzept für ein Quartier. Der Prozess seiner Erstellung beginnt auf der normativen Ebene und wird über die strategische bis zur operativen Ebene herunter fortgesetzt:

- Auf der normativen Ebene der Entscheidungen des Stadt-/ Gemeinderats werden die Orientierungsziele formuliert und die zu ihrer Erreichung notwendigen Ressourcen im Haushalt bereitgestellt.
- Auf der strategischen Ebene wird der normativ vorgegebene Orientierungsrahmen weiterentwickelt. An Hand von gebietsbezogenen

Strukturdaten wird eine Ist-Analyse der Situation im Quartier vorgenommen. Auf dieser Grundlage werden nach fachlichen Kriterien ein Handlungsplan zur Erreichung der Orientierungsziele aufgestellt, die dafür erforderlichen organisatorischen Rahmenbedingungen geschaffen und in Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren messbare Umsetzungsziele, Prioritäten und Handlungsschritte für das Quartiermanagement im Quartier vereinbart.

- Auf der operativen Ebene wird der Zielkatalog in konkrete Maßnahmen umgesetzt.

Mit zunehmender Konkretisierung der Ziele von der normativen bis zur operativen Ebene soll sich ihre Formulierung an den *SMART-Kriterien für Zielformulierungen* orientieren (Schiersmann/Thiel 2000), d.h. die Ziele sollen *spezifisch, messbar, akzeptabel, realistisch* und *terminiert* formuliert werden:

- Die Ziele sollen nicht allgemein formuliert, sondern auf die spezifischen Rahmen- und Arbeitsbedingungen in den jeweiligen Einrichtungen und das jeweilige Projekt abgestimmt sein.
- Für die Ergebniskontrolle müssen die Ziele messbar sein. Es müssen Verfahren, Indikatoren entwickelt werden, an denen sich die Erreichung oder Nichterreichung der Ziele auch für Außenstehende ablesen lässt.
- Die Akzeptanz eines Zieles zeichnet sich dadurch aus, dass ein weitgehender Konsens unter der Mitarbeiterschaft bzw. zwischen den beteiligten Organisationen über die konkrete Zielausprägung herrscht.
- Ziele sollen nicht trivial sein, indem sie einen Zustand beschreiben, der unabhängig vom Projektablauf ohnehin zu erwarten ist, sondern eine realistische Perspektive entwickeln. Das schließt vor allem utopische, also nicht erreichbare Vorstellungen aus, die unter gegebenen politischen oder finanziellen Rahmenbedingungen unrealistisch sind.
- Für die Erreichung der Ziele muss eine Zeitperspektive bestimmt und eine konkrete Terminierung gesetzt werden. Das ist eine der

Grundvoraussetzungen für effektives Projektmanagement und schafft eine Verbindlichkeit bei der Aufgabenverteilung unter den Beteiligten.

Aus solchen konkreten Zielen lassen sich die gebietsbezogenen Maßnahmen ableiten, mit denen die Ziele erreicht werden können.

Alle Evaluationsverfahren orientieren sich an den im Rahmen des Handlungskonzepts enthaltenen Zielen und messen daran den Erfolg des Quartiermanagements. Ohne die Formulierung von klaren Zielen sind eine Qualitätssicherung und eine fundierte Evaluation nicht möglich.

Für die *Zielüberprüfung* im Rahmen der Erfolgskontrolle kommen verschiedene Methoden der qualitativen und quantitativen Bewertung von Maßnahmen und Projekten im Stadtteil in Frage: z.B. kontinuierliche Erhebungen ausgewählter sozialer Indikatoren, schriftliche Befragungen zum Umsetzungsstand der Entwicklungsfortschritte und Projektverläufe, regelmäßige Befragungen von Schlüsselpersonen zur Bewertung der Stadtteilentwicklung und zu Veränderungen des Gebietsimages. Die noch festzulegenden Erhebungsverfahren müssen an den personellen und finanziellen Möglichkeiten der Kommune ausgerichtet werden. Es wird empfohlen, die Ergebnisse in einem *jährlichen Bericht zum Umsetzungsstand im Quartier* zusammenzufassen. Durch eine derartige Berichterstattung können sich Hinweise auf eine Veränderung der Handlungsschwerpunkte, Anpassungsbedarfe oder auch Hinweise auf eine Erreichung der Ziele im Rahmen des Handlungskonzepts oder gegebenenfalls das Auslaufen der Förderung ergeben.

#### *Bestandsanalyse*

Eine weitere Voraussetzung für die Erarbeitung des integrierten Handlungskonzepts ist eine *Bestandsanalyse*, in der die funktionalen, städtebaulichen, ökonomischen, sozialen und ökologischen Strukturen, Problemlagen und Potenziale im Gebiet nach dem Modell der Sozialraumanalyse dokumentiert werden (Ist-Zustand). Dazu muss ein Anforderungsprofil an Daten und Indikatoren entwickelt werden, für das im Anhang exemplarische Beispiele vorgelegt werden.

Es wird empfohlen, die Ergebnisse der Analyse in der Fortführungsphase des Quartiermanagements kontinuierlich fortzuschreiben und durch zusätzliche

vertiefende qualitative Erhebungen (Befragungen, Begehungen, visuelle Dokumentationen etc.) zu ergänzen, damit die Veränderungen im Gebiet während des Prozesses begleitend festgehalten und beurteilt werden können. Voraussetzung ist eine *Informationsplattform* (Monitoringsystem) im Sinne einer *Sozialberichterstattung* für das Gebiet und für andere *Sozialräume* (als Vergleichsbasis). In Zusammenarbeit mit den zuständigen Fach- und Dienststellen, insbesondere Statistik und Sozialplanung, müssen kontinuierlich Daten zur Gebietsbestimmung und Gebietscharakterisierung (Bestandsanalyse), zur Beobachtung von Veränderungen (Fortschreibung) und zur Bewertung und kontinuierlichen Überprüfung von Veränderungsprozessen (Evaluation, Erfolgskontrolle) generiert werden.

#### *Prozesssteuerung*

Das *Verfahren für die zeitliche Organisation des Quartiermanagements* soll in einer durchschnittlichen Dauer von ca. 5 Jahren drei Phasen umfassen (vgl. Abbildung 12): Nach einer bis zu einjährigen *Impulsphase*, die der Konkretisierung des Orientierungsrahmens dient sowie Raum für suchendes Experimentieren lässt, ist eine ca. 2-jährige *Entwicklungsphase* vorgesehen, in der die Handlungsziele konkretisiert werden und ihre Umsetzung zielkonform realisiert wird. In der abschließenden *Konsolidierungsphase* von etwa 2 Jahren soll das Quartiermanagement die endogenen Kräfte des Quartiers bereits so weit mobilisiert haben, dass die Quartiersentwicklung wieder der lokalen Eigendynamik überlassen werden kann.

Für das *Vorgehen* bietet es sich an, je Quartier die Ziele zu Beginn der Impulsphase zu erarbeiten und zu Beginn der Entwicklungsphase die Zielvereinbarungen zwischen der Lenkungsgruppe und dem Quartiermanagement abzuschließen. Nach einem Raster festgelegter Beobachtungszeitpunkte wird die Zielerreichung an Hand eines zuvor vereinbarten Indikatorenrasters prozesshaft dokumentiert und somit überprüfbar.

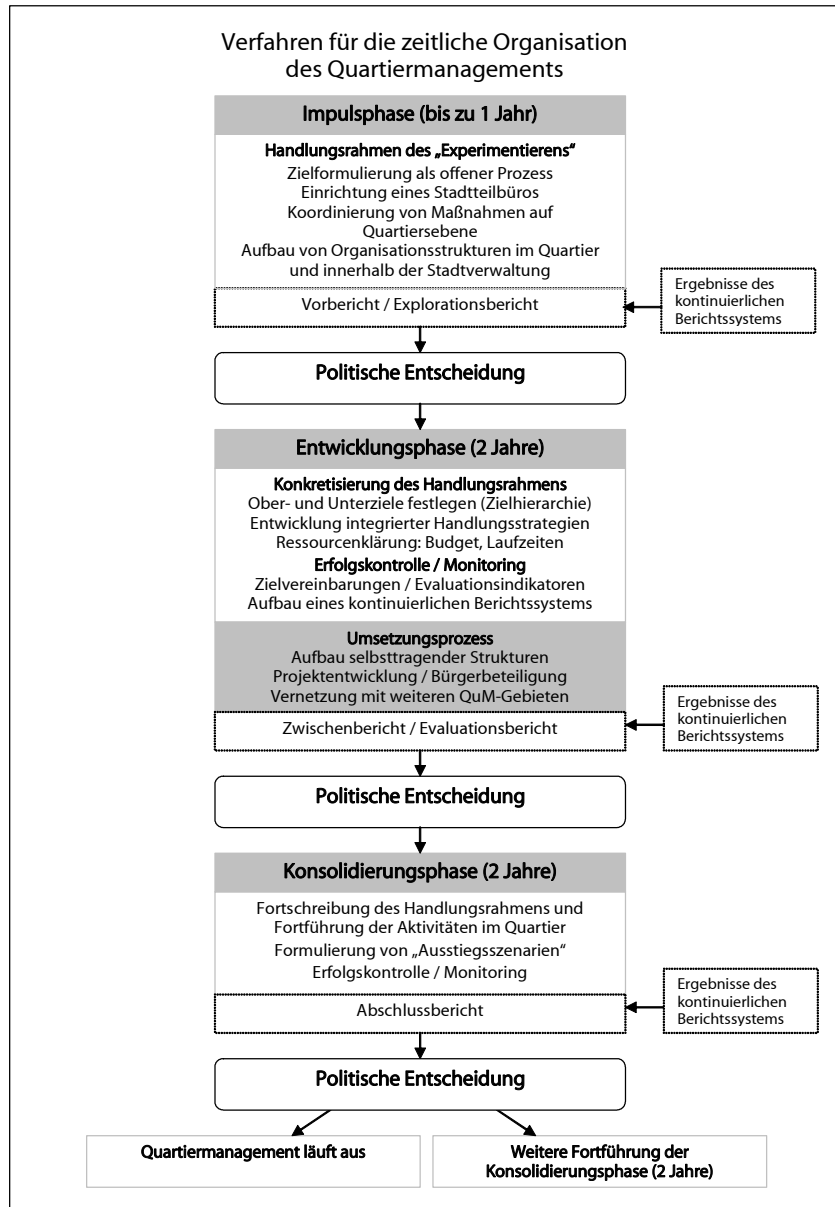


Abbildung 12: Modell für den Verfahrensablauf des Quartiermanagements

Zur Sicherung einer angemessenen Prozesssteuerung ist das Verfahren der *Aufstellung eines integrierten Handlungskonzeptes* konsequent voran zu stellen. Für die Erarbeitung der Grundlagen des integrierten Handlungskonzeptes eines Quartiers hat sich die Durchführung von „Zielwerkstätten“ bewährt, in denen die Akteure der verschiedenen Gremien, Dezernate und lokalen Organisationen zusammenkommen. Analog zu Methoden der „Planungswerkstatt“ wird die Stufenfolge von den zentralen Leitzielen über die strategischen Ergebnisziele bis hin zu den konkreten operativen Umsetzungszielen definiert.

Anschließend werden die Ziele im Rahmen eines *Kontraktmanagements* zwischen der Stadt-/Gemeindeverwaltung sowie dem Quartiermanagement vereinbart. Das Quartiermanagement trifft weitere *Zielvereinbarungen* mit (1) lokalen Akteuren und mit (2) projektbezogenen Gremien. Diese Vereinbarungen werden im integrierten Handlungskonzept überprüfbar dokumentiert.

Die Erarbeitung des integrierten Handlungskonzeptes soll folgende Schritte umfassen:

- Formulierung eines strategischen Handlungsplans zur kurz- bis mittelfristigen Entwicklung,
- Zusammenstellung einer aussagefähigen Datenbasis über den Ist-Zustand und Festlegung des Soll-Zustandes in Mengendaten sowie in Qualitätsdaten,
- Ableitung der operativen Handlungsziele für einen kurzfristigen Zeitraum nach den Handlungsfeldern der beteiligten Geschäftskreise.

In diesem Prozess werden die jeweiligen Handlungsbedarfe ermittelt und über eine Prioritätenliste bestimmt, welche Projekte und Maßnahmen im Quartier umgesetzt werden sollen. Dabei müssen die bereits bestehenden Gremien, Arbeits- und Projektgruppen gezielt einbezogen werden. Mit der Formulierung von Leit- und Handlungszielen im Sinne einer Zielhierarchie und mit der abschließenden Festlegung von konkret operationalisierten und überprüfbaren Zielen bekommt der Erneuerungsprozess im Quartier eine klare strategische und operative Ausrichtung.

Im Programmverlauf werden sich Veränderungen und Anpassungen des Handlungskonzeptes ergeben, so dass auch eine kontinuierliche Fortschreibung des integrierten Handlungsprogramms Bestandteil der Evaluierung ist.

## 2.8 Qualifikationsprofil und Personalentwicklung

Die Aufgabe der gemeinwesen- bzw. sozialraumorientierten Vernetzung von Akteuren und das Postulat der Anwendung integrierter Handlungsansätze stellen neue Anforderungen an das Qualifikationsprofil derjenigen, die auf der strategischen und auf der operativen Ebene zum Erfolg des Quartiermanagements beitragen sollen. Sowohl zwischen den verschiedenen Professionen als auch zwischen verschiedenen Gruppen lokaler Akteure müssen kommunikative Arbeitsformen entwickelt werden, die Koordination und Kooperation begünstigen. Dies ist auf den gesamten Integrationsvorgang von Handlungen der Beteiligten, also auf den gesamten Prozess des Integrierens programmatischer Aktivitäten zu beziehen.

### *Organisationales Lernen*

Wenn das *Quartiermanagement* nicht primär als Aufgabe einzelner Akteure, sondern als *sozialräumliches Handlungssystem* aufgefasst wird, reicht es auch nicht aus, einzelne Personen im Rahmen konventioneller individueller Lernprogramme zu entwickeln. Vielmehr muss das örtliche Akteursnetzwerk die an den einzelnen Positionen notwendigen Kompetenzen als „lernende Organisation“ ausbauen. Es geht beim Quartiermanagement nicht nur um die Qualifikation einzelner Positionen, sondern auch um die systemische Fort- und Weiterbildung der beteiligten Akteure. Der Qualifikationsbedarf darf dabei nicht von der Aufbau- und Ablauforganisation sowie von den institutionalisierten Kooperationsstrukturen losgelöst betrachtet werden.

Die Kunst und Praxis der lernenden Organisation umfasst fünf „Lerndisziplinen“ (Senge 1996, 449 ff.): (1) das Systemdenken, (2) die Disziplin der Selbstführung (Personal Mastery), (3) die Vergewisserung der mentalen Modelle, (4) die Entwicklung einer gemeinsamen Vision und (5) das Team-Lernen. In der Lerndisziplin des Systemdenkens geht es um das Erkennen von Mustern und Abhängigkeiten, die beim Zustandekommen von Ereignissen zusammenwirken. Es geht um die Kunst, auch im Quartiermanagement „den Wald

und die Bäume“ zugleich wahrzunehmen. Als ein wesentlicher Eckpfeiler der lernenden Organisation wird die individuelle Entwicklung der einzelnen Akteure angesehen. Es gehört zur Disziplin der Selbstführung, dass jede/r Beteiligte die Energien bündelt und die Kompetenzen in individuellen Lernprozessen ausbaut. Die beabsichtigte Quartiersentwicklung wird trotz aufwändigen Quartiermanagements oft nicht erreicht, weil die beteiligten Akteure mit tief verwurzelten Annahmen und Verallgemeinerungen arbeiten, die mit den Entwicklungszielen nicht zusammenpassen. Daher sind die mentalen Modelle auf den Prüfstand zu stellen und evtl. zu besser passenden Bildern weiter zu entwickeln. Ein wichtiger Lernschritt ist es auch, eine gemeinsame Vision für das Quartier zu entwickeln, die echtes Engagement und wirkliche Teilnehmerschaft fördert. Schließlich spielt das Team-Lernen eine wichtige Rolle, weil nur Teams, die lernfähig sind und bestehende Abwehrstrukturen (z.B. zwischen verschiedenen Professionen) überwinden, hervorragende Ergebnisse im Quartiermanagement erzeugen können. Das Lernen erfolgt im Bereich der fünf Lerndisziplinen vor allem auf zwei Ebenen: Es geht erstens um die „Techniken“ des praktischen Handelns und zweitens um die „Prinzipien“ der zu Grunde liegenden Leitgedanken.

Im Rahmen des Quartiermanagements müssen *Lernprozesse* auf zwei unterschiedliche Zielgruppen ausgerichtet werden. Einerseits richten sie sich an die *professionellen Akteure*, um sie sowohl für die geforderten kommunikativen Arbeitsformen zwischen verschiedenen Dezernaten als auch für die Aktivierung der lokalen Potenziale fit zu machen. Andererseits sind auch die *lokalen Schlüsselpersonen und Beteiligten*, die in die Entwicklung des Quartiers nicht aus professionellen Motiven, sondern auf Grund persönlicher Interessen involviert sind, in die Lernprozesse einzubinden.

#### *Integration der Disziplinen*

Zu Beginn der Kooperation im Quartiermanagement stehen sich die Fachdisziplinen als Vertretung verschiedener Geschäftskreise relativ unverbunden gegenüber. In der fortschreitenden Annäherung soll aus dem multidisziplinären Austausch ein interdisziplinäres Zusammenwirken entstehen. Idealtypisch gipfelt die Dezernate übergreifende Kooperation der professionellen Akteure in der Transdisziplinarität. Diese fachliche Integration wird durch gemeinsames Lernen gefördert. Die Lernprozesse waren erfolgreich,



wenn die disziplinären Grenzen überwunden und die Planungsprobleme gemeinsam gelöst worden sind.

Diese Prozessabfolge ist als „*Personalentwicklung*“ gezielt zu gestalten, indem Basisqualifikationen, Fachqualifikationen sowie Methoden- und Schlüsselkompetenzen der Akteure des Quartiermanagements aufeinander bezogen werden. Der Lernprozess soll im Allgemeinen die folgenden *drei Stufen* umfassen:

- (1) *Pluri- oder Multidisziplinarität* beschreibt eine Herangehensweise, die ein Problem aus der Sicht von mehreren Disziplinen betrachtet. Der multidisziplinäre Ansatz überschreitet die disziplinären Grenzen, bleibt aber im System der jeweiligen disziplinären Ansätze. Es kommt zu keiner Änderung der bestehenden disziplinären Theorie- und Methodengefüge.
- (2) *Interdisziplinarität* geht einen anderen Weg und überschreitet die disziplinären Grenzen durch die Übertragung von Methoden einer Disziplin in eine andere. Sie bedient sich zusätzlich der Methoden anderer Disziplinen, um sie in die jeweilige Disziplin einzubauen. Es wird eine Disziplinen übergreifende Terminologie und Methodologie entwickelt.
- (3) *Transdisziplinarität* reicht noch weiter, indem auf Erkenntnisse, die zwischen oder hinter verschiedenen Disziplinen liegen, rekurriert wird. Der Fokus liegt auf Disziplinen übergreifenden, gemeinsamen Strukturen. Transdisziplinarität löst sich aus den disziplinären Grenzen, indem Probleme von Disziplinen unabhängig definiert und gelöst werden. Es findet eine Durchdringung disziplinärer Erkenntnismethoden statt, die zu einer gemeinsamen Axiomatik und Bündelung in Form eines Theoriepools führen. Dadurch bildet sich ein gemeinsamer Instrumenten- und Methodenset heraus

*Organisationale Lernprozesse für professionelle Akteure – insbesondere Quartiermanager/innen*

Professionellen Akteuren – und hier insbesondere den Quartiermanagerinnen bzw. Quartiermanagern – können methodische und für die operative Arbeit notwendige Grundlagen in *individuell ausgerichteten Ausbildungs- sowie Fort- und Weiterbildungsangeboten* vermittelt werden. Im Vorfeld ist es sinnvoll, individuelle Lernziele zu formulieren.

Ein weiteres wichtiges Lernfeld für die professionellen Akteure des Quartiermanagements sind so genannte „*helfende Lernbeziehungen*“. Über ein Feedback auf ihr Handeln durch Beratungskräfte – etwa in der Form des „Mentoring“ und des „Coaching“ – wird das praktische fachliche Handeln im Quartier zum Gegenstand des Lernens. Unterstützt von einem/r erfahrenen Mentor/in werden die Ereignisse, der Verlauf und die Entscheidungen des Quartiermanagements reflektiert. In den Veranstaltungen werden Möglichkeiten zum Gedankenaustausch und zu aktiver Erörterung anstehender Entscheidungen geboten. Coaching ist eine ähnliche Form der Beratung für die Personen mit Managementaufgaben im Quartier. In einer Kombination aus individueller, unterstützender Problembewältigung und persönlicher Beratung hilft der Coach durch ein neutrales Feedback – eingebettet in eine freiwillig gewünschte und tragfähige Beratungsbeziehung. Im Mittelpunkt der Beratung steht die Klärung und Bewältigung der Anforderungen, die im Laufe der Arbeit im Quartier entstehen. Das Coaching nimmt dem/r Quartiermanager/in keine Arbeit ab, sondern berät auf der Prozessebene. Bei der Prozessberatung gibt es keine direkten oder vorgefertigten Lösungsvorschläge, sondern der/die Quartiermanager/in entwickelt eigene Lösungen. Der Coach forciert dabei die systematische Aufarbeitung von Problemursachen. Coaching dient daher nicht nur der Bearbeitung von Problemsymptomen, sondern zum Erkennen und Lösen der zum Problem führenden Prozesse. Wenn diese erkannt sind, kann das Coaching zielorientiert und somit effektiv helfen. Der/die Quartiermanager/in lernt, die Probleme selber zu lösen, klare Ziele zu setzen und eigenständig effektive Ergebnisse zu produzieren.

#### *Professionelle Fach- und Methodenkompetenzen*

Die Quartiermanager/innen müssen über spezifische Fach- und Methodenkompetenzen verfügen. Vorauszusetzen sind besonders Methoden, die auf Information, Beteiligung (Verfahren) und die Bedarfsfeststellung unter der Bewohnerschaft zielen. Darüber hinaus besteht ein hoher Bedarf an Koordinationsfähigkeiten. Das Quartiermanagement befindet sich oft "zwischen den Stühlen", muss vermitteln und mit *Methoden der Bürgerbeteiligung* versiert umgehen können (Moderations- und Mediationskompetenzen).

Durch *Bedarfsanalysen, Evaluation, Bestandsaufnahmen und Beobachtung* muss Quartiermanagement in der Lage sein, die Lebenswelt der Bewohner, die Akteure und die Zusammenhänge im Stadtteil zu erfassen und auszuwerten. Nur so kann sinnvolles Quartiermanagement vollzogen werden, weil die Ideen für eine Weiterentwicklung auf den Bedingungen im Stadtteil aufbauen müssen. Durch entsprechende Analysen und deren Bewertung ist es einfacher, das gemeinsame Vereinbaren von Zielsetzungen vorzubereiten. Dies beinhaltet das *Aufbereiten von statistischem Material* zu unterschiedlichen Fragestellungen, die Durchführung von Befragungen und deren Auswertung sowie die Entwicklung daraus resultierender Ziele.

Auch *kommunikative Kompetenzen* sind im Quartiermanagement von Bedeutung. Neben Rhetorik sind dazu Aspekte wie Gesprächsführung, Präsentation, Öffentlichkeitsarbeit oder Moderation zu zählen. Sie helfen, Kommunikationsprozesse im Quartier zu strukturieren und zu begleiten.

Von Bedeutung ist weiterhin das Wissen, wie Drittmittel zur *Finanzierung von Projekten* zu beantragen sind. Fachkräfte im Quartiermanagement müssen Anträge zur Akquisition von Finanzmitteln stellen können, Kenntnisse von überregionalen Förderprogrammen und ihren Zugangsbedingungen haben. Dazu gehört auch, ein Kontaktnetzwerk zu entsprechenden Stellen im Bundesland, in Stiftungen oder im Arbeitsamt zu halten. Weitere Methodenkompetenzen, die im Quartiermanagement Bedeutung besitzen, sind interkulturelle Kompetenz und Mehrsprachigkeit, und Konzeptentwicklung.

Vor diesem Hintergrund lässt sich ein *Anforderungsprofil* formulieren, dem die Kompetenzen von Quartiermanager/innen entsprechen müssen. Auf der Grundlage einer Stärken-Schwächen-Analyse, die im Rahmen einer Selbstevaluation vorgenommen werden kann, können individuelle Lernziele formuliert werden.

Aus dem Feld der *sozialen Arbeit und Sozialplanung* muss im integrierten Quartiermanagement folgendes fachliches Know-how verbreitert und vertieft werden:

- der Umgang mit quantitativen Daten und Indikatoren zur Beschreibung eines Quartiers im Rahmen der Sozialberichterstattung (quantitative Sozialraumanalyse);

- die Anwendung qualitativer Methoden der Sozialraumanalyse zum Gewinn eines tiefenscharfen Verständnisses über das Quartier;
- der Aufbau von Kommunikationsstrukturen und die Verantwortung des Netzwerkmanagements im Quartier, um intermediäre Akteure und örtliche Organisationen zu verbinden;
- die situationsgerechte Anwendung von Methoden der Bürgerbeteiligung und der Bewohneraktivierung;
- die Initiierung und Konzeptentwicklung von Maßnahmen und Projekten der Beschäftigungsförderung, der Kinder- und Jugendarbeit, der Verbesserung lokaler Einrichtungen und örtlicher sozialer Infrastruktur, der Soziokultur und der Bildungsmöglichkeiten, der Beratung und Unterstützung und der Kriminalprävention;
- die Motivation und teamorientierte Unterstützung von thematischen Projektgruppen im Quartier.

Aus dem Feld des *Sozialmanagements* wird im integrierten Quartiermanagement folgendes fachliches Know-how gebraucht:

- die Verfahrensweisen des Projektmanagements zur kostengünstigen, zeitkontrollierten und qualitätsorientierten Steuerung von Maßnahmen im Quartier;
- die Grundlagen des Zeitmanagements für die Prozesssteuerung von Maßnahmen im Quartier;
- Praktiken der Akquisition und Bündelung von Mitteln aus externen Förderprogrammen;
- die Bewirtschaftung von Ressourcen wie Aktions- und Quartiersfonds, aber auch Wege und Verfahren zur Sicherung der Fonds im Kommunalhaushalt;
- die Initiierung und Konzeptentwicklung von Maßnahmen und Projekten der lokalen Ökonomie, einer quartiersbezogenen Wirtschaftsförderung zur Stärkung des Mittelstand, einer Corporate Identity im Quartier und Imageförderung im übrigen Stadtgebiet.

Aus dem Feld der *Stadtteilentwicklung und Wohnungsbewirtschaftung* gehört zum integrierten Quartiermanagement folgendes fachliches Know-how:

- die Mitwirkung an der förmlichen Festlegung eines Sanierungsgebietes bzw. Entwicklungsgebietes als Voraussetzung der Inanspruchnahme von Städtebauförderungsmitteln sowie Mitteln aus Begleitprogrammen (z.B. E&C, KuQ beim BMFSFJ);
- die Unterstützung von Maßnahmen und Projekten der Wohnumfeldverbesserung, der Freiflächenentwicklung, aber auch einer Neuausrichtung der Bewirtschaftung von Wohnungsbeständen mit einem hohen Anteil an Belegungsrechten (z.B. Konzipierung neuer Belegungskonzepte).

#### *Organisationales Lernen in der Kooperationspraxis*

Für die lokalen Schlüsselpersonen und die Mitglieder verschiedener örtlicher Gruppen, die in die Entwicklung des Quartiers nicht aus professionellen Motiven, sondern auf Grund persönlicher Interessen involviert sind, sollen Lernprozesse in die alltägliche Kooperationspraxis eingebunden werden. Hierbei sind vor allem zwei Lernformen in Betracht zu ziehen: (1) das Lernen in Netzwerkstrukturen – wie z.B. Projektgruppen (regelmäßige Selbstevaluationsrunden) und (2) das Lernen im Rahmen so genannter „kreativer Widersprüche“, wie das etwa im „Benchmarking“ und dem Vergleich von „Best Practices“ der Fall ist (z.B. der Vergleich des eigenen Quartiermanagements mit dem Handlungsansatz in anderen Stadtteilen und/oder Städten im Rahmen eines Workshops).

#### *Schlüsselqualifikationen*

Innerhalb der Lernprozesse, die in die Kooperation eingebunden sind, werden vor allem die "Soft-Skills", d.h. die so genannten „Schlüsselkompetenzen“ gefördert. Die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit hat für den Erfolg der Quartiersentwicklung einen besonders hohen Stellenwert. Dabei kommen vor allem „Selbst- oder Subjektkompetenzen“ (Schwarz 1994) zum Tragen, die auf persönlichen Charaktereigenschaften aufbauen. Unabhängig von der Disziplinenzugehörigkeit begünstigen sie den Erwerb weiterer Fä-

higkeiten. Zur Selbst- und Subjektkompetenz gehören: die persönliche Kompetenz, Identität/ Authentizität, ethische Kompetenz, Reflexionskompetenz, Kommunikations-/ Vermittlungskompetenz, kreative Kompetenz und die Kompetenz zur Selbsterfahrung.

### 3 Erfolgsbedingungen des Quartiermanagements

#### 3.1 Quartiermanagement als Netzwerk

Das Quartiermanagement muss *auf das jeweilige Quartier zugeschnitten* sein. Unterschiedliche Problemlagen und Handlungsbedürfnisse erfordern ein Quartiermanagement, das den sozialen, wirtschaftlichen und baulichen Problemlagen im Quartier gerecht wird. Bereits vorhandene Potenziale sind aufzubauen, zu unterstützen und zu aktivieren. Für die Entwicklung des Quartiermanagements müssen quartiersbezogene Problemlagen und daraus abgeleitete Handlungserfordernisse in den Mittelpunkt gestellt werden.

Das Stadtteil- und Quartiermanagement kann nicht primär als Aufgabe einzelner Akteure, sondern muss als sozialräumliches Handlungssystem aufgefasst werden. In den „überforderten Nachbarschaften“ sind viele professionelle Akteure in der Regel bereits in der Bearbeitung der lokalen Probleme engagiert, aber ihre Kapazitäten sind erschöpft und ihre Kompetenzen begrenzt, so dass für das „Missing Link“ ein Quartiermanagement gebraucht wird. Auch wenn der „Quartiermanager“ zentrale Entwicklungs-, Koordinations- und Vernetzungsaufgaben in einem solchen System wahrnimmt, darf das Anforderungsprofil nicht auf ihn beschränkt werden. Für den Erfolg der sozialen Quartiersneuerung in einem Quartier ist das gesamte Geflecht der beteiligten Akteure verantwortlich.

Quartiermanagement ist *als System* zu verstehen. Bei Quartiermanagement handelt es sich nicht um eine oder mehrere Personen, die hauptberuflich als Quartiermanager/in arbeiten. Es betrifft ein Netzwerk von Akteuren aus den unterschiedlichen Einrichtungen und Sektoren im Quartier, in dem die Verwaltung, die Politik, die freien Träger, soziale Einrichtungen, lokale Vereine etc. involviert sind. Jeder Akteur aus dem Netzwerk muss seinen Teil zum Quartiermanagement beitragen. Der/die einzelne Quartiermanager/in kann die Situation im Stadtteil nicht zum Besseren verändern, wenn er/sie nicht die Unterstützung dieses Netzwerkes hat (Schubert/ Spieckermann 2002).

Damit der Organisationsaufbau eines tertiären Netzwerkes für das Stadtteil- und Quartiermanagement gelingen kann, sind die Netzwerkstrukturen pro-

zessorientiert angemessen zu gestalten. Dabei sind folgende Aspekte besonders zu beachten:

- (1) Das Selbstverständnis des Stadtteil- und Quartiermanagements sollte einem „*Netzwerk der kleinen Netzwerke*“ entsprechen, damit die projektförmigen Kreise und Aktivitäten als tragende Säule aufgefasst werden. Wichtig ist auch, dass das Netzwerk als horizontaler Interessenverbund konzipiert wird. Das Netzwerkmanagement sollte darauf ausgerichtet werden, dass zwischen den Akteuren keine zu großen Machtunterschiede bestehen und ihre Einbindung in das Netzwerk nach dem Prinzip der überlappenden Gruppen erfolgt. Um dies zu erreichen, wird besonders auf die *Vermittlung durch Brückenakteure* gesetzt. Die Koordination zielt auch darauf, die dezentrale Übernahme von Verantwortung zu fördern. Im Gegenstrom gehört zu den Leistungsanforderungen, einer Isolierung der thematisch fokussierten Projektnetze vorzubeugen.
- (2) Solche Netzwerke brauchen zur Zielerreichung eine hinreichende Infrastrukturausstattung. An erster Stelle der Prozesssteuerung steht daher die formale Absicherung des Quartiermanagements und die Ausstattung mit einem Stadtteilbüro zur Koordinierung der Aktivitäten vor Ort. Das zentrale infrastrukturelle Instrument der Prozesssteuerung ist ein Projektmanagement mit Zielbeschreibungen (nach dem SMART-Prinzip: spezifisch, messbar, akzeptabel, realistisch, terminfixiert) und mit der Abstimmung von Meilensteinen. Zur Sicherstellung einer effektiven Vernetzungsarbeit werden Kooperations-, Ziel- und Ergebnisvereinbarungen mit den Akteuren auf der Umsetzungs- und Arbeitsebene der Projektnetze abgeschlossen. Die Koordinationsebene des Stadtteil- und Quartiermanagements stellt durch die Bereitstellung effektiver Arbeitsstrukturen zwar Ordnung her, muss aber zugleich Unordnung in der Netzwerkperipherie der dezentralen Selbstorganisation als effektive Kooperationsstrukturen zulassen.
- (3) Allerdings lebt ein Netzwerk nicht allein von kühlem Management. Es bedarf auch „heiße“ Bestandteile. Neben der Aufgabenorientierung darf die Beziehungsorientierung nicht vergessen werden. Für die konsensuale Einigung und kooperative Problemlösungen sind nichtstrate-



gische Interaktionsformen notwendig wie z.B. emotionales Ausdrucksverhalten und die kommunikative Erzeugung von Verpflichtungen. Identifikation ist dabei durch Vertrauen bildende Maßnahmen zu erzeugen. Geeignet ist dafür eine bestimmte Netzwerkkultur mit Empfängen, Events oder auch Stadtteilspaziergängen und Exkursionen. Über gemeinsam geteilte Werte und Überzeugungen, aber auch über gemeinsame Erfahrungen und Ereignisse verbreitet sich im Netzwerk eine verständigungsorientierte Interaktionskultur und eine verbindende Corporate Identity.

- (4) Damit in dem Netzwerk nicht nur korporative Akteure verbunden sind, ist eine stetige Öffnung zu Bürgerinnen und Bürgern sinnvoll. Es geht um den Einbezug der „Kunden“ aus dem Stadtgebiet. Eine Beschränkung auf die einschlägigen korporativen Akteure der Verwaltung, der Verbände und freien Träger beinhaltet die Gefahr, dass Problemlösungen schnell bei alten Mustern landen.
- (5) Hilfreich ist auch ein Berichtswesen, das die Evaluation – und auch Selbstevaluation – der Vernetzung und der Problemlösungen ermöglicht. Dafür ist die Bildung von Indikatoren zur Dokumentation der Vernetzung und Netzwerkqualität sowie zur Überprüfung von Zielerreichungen notwendig. Zu empfehlen ist auch ein Benchmarking, das den Vergleich mit dem Stadtteil- und Quartiermanagement anderer Städte erlaubt. Von der Berichterstattung ist es nur ein kleiner Schritt zu einer „Öffentlichkeitsarbeit“ des Netzwerkes.
- (6) Schließlich spielt die Qualifikation der Akteure eine wesentliche Rolle. Gemeint ist damit die Entwicklung von Netzwerkkompetenzen als Teil der Soft Skills. Die koordinierenden Personen des Stadtteil- und Quartiermanagements, aber auch die Akteure von Projekten brauchen Methodentrainings und eine Teilnahme an Fortbildungen. So ist die systemische Moderationsfähigkeit der Akteure zu sichern, damit Konflikte auf der Sach- und auf der Beziehungsebene konstruktiv gelöst werden können. Eine weitere Perspektive eröffnet der Einbezug von Beraterinnen bzw. Beratern in der Form des Coaching oder der Supervision.

Die Etablierung einer wirkungsvollen Netzwerkorganisation der sozialen Stadterneuerung muss sich an einer Kombination von Top-Down und Bot-

tom-Up-Ansätzen orientieren, um einerseits die zielorientierte Steuerung sicherzustellen und andererseits nach dem Subsidiaritätsprinzip Entscheidungen möglichst auf bürgernahe Ebenen zu verlagern.

### **3.2 Standards einer erfolgreichen Praxis des Quartiermanagements**

Ausgangspunkt des Quartiermanagements bilden Stadtgebiete, die ihre *Handicaps* nicht aus eigener Kraft beseitigen können und in der Stadtentwicklung zurückbleiben. Weil der Problemkontext nicht auf eine einfache Ursache zurückgeführt werden kann, sondern aus einem komplexen Gefüge von Faktoren resultiert, kann in diesen Fällen mit herkömmlicher sektoraler Politik nur wenig ausgerichtet werden.

Um diese Stadtgebiete wieder in eine geordnete Stadtteilentwicklung zu bringen, bedarf es des neuen Politikansatzes der integrierten, Sektoren übergreifenden Stadtentwicklung. Darin bildet das Quartiermanagement als neues Steuerungsinstrument zur integrativen Bündelung der Kräfte das Kernelement. Es eignet sich, um einerseits die professionellen Möglichkeiten der kommunalen und intermediären Akteure aus verschiedenen Feldern und Dezernaten zu verbinden. Andererseits liegt seine Stärke darin, die vorhandenen Entwicklungspotenziale im Quartier zu wecken, zu aktivieren und zu unterstützen.

Damit diese Strukturaufgaben in den Quartieren realisiert werden können, müssen seitens der Kommune geeignete Rahmenbedingungen geschaffen werden. Besonders hervorzuheben ist die Impulshandlung des Stadt-/ Gemeinderates in Form eines politischen Beschlusses zur Umsetzung eines integrierten Handlungskonzeptes für ein jeweiliges Quartier.

Zusammenfassend lassen sich aus den Analysen des Quartiermanagements in vielen deutschen Stadtteilen Standards für ein erfolgreiches Quartiermanagement ableiten (vgl. Schubert, Spieckermann, Franzen 2002, Bertelsmann-Stiftung u.a. 2002):

#### **(1) Normative Managementebene**

Der normative Orientierungsrahmen der Quartiersentwicklung wird vom Stadt-/ Gemeinderat gesetzt. Auf dieser Grundlage wird das Quartiermana-

gement auf einer strategischen (Stadtverwaltung) und operativen (Quartier) Managementebene institutionalisiert. Die kommunalpolitischen Akteure werden in den Entwicklungsprozess eines Stadtquartiers kontinuierlich einbezogen.

## **(2) Strategische Managementebene**

Auf der strategischen Managementebene der Stadt-/ Gemeindeverwaltung werden drei organisatorische Instrumente installiert, um den normativen Orientierungsrahmen der Quartiersentwicklung realisieren zu können. Eine Dezernate übergreifende Lenkungsgruppe unter Vorsitz des Oberbürgermeisters konkretisiert die normativ vorgegebenen Ziele. Sie wird dabei von der Geschäftsstelle Koordination Quartiermanagement (KOQ) unterstützt. KOQ koordiniert eine Dezernate übergreifende Arbeitsgruppe, die die Schnittstelle zwischen den Geschäftskreisen und den Quartieren bildet. KOQ ist außerdem verantwortlich für das Kontraktmanagement zur Steuerung der Umsetzung von Entwicklungszielen auf der operativen Quartiersebene und verfügt dafür über eine geeignete Informationsplattform (Monitoring-system).

## **(3) Operative Managementebene**

Auf der Ebene des Quartiers nehmen Quartiermanager/innen Moderations- und Entwicklungsfunktionen wahr. Sie können personell durch den dezentralen Einsatz qualifizierter Fachkräfte der Stadtverwaltung bei speziellen Entwicklungsaufgaben im Quartier unterstützt werden. Eine wichtige Aufgabe der Quartiermanager/innen besteht in der Aktivierung lokaler Potenziale und in der Beteiligung von Bürger/innen. Als Kooperations- und Kommunikationsinstrumente dienen die Gremien des Quartierbeirates und der Bürgerjury.

## **(4) Trägerschaft**

Die Trägerschaft des Quartiermanagements kann nur unter Berücksichtigung der vorhandenen lokalen Strukturen und Rahmenbedingungen entschieden werden. Auf Basis von Stakeholderanalysen und unter Einbeziehung vorhandener Gremienstrukturen muss die Entscheidung über eine kommunale Trägerschaft, eine intermediäre Trägerschaft, eine private Trägerschaft oder eine gemischte Trägerschaft getroffen werden.

**(5) Lokale Anlaufstelle**

Im Quartier wird eine Anlaufstelle für die Bewohnerinnen und Bewohner im Quartier eingerichtet. Sie wird als „Quartierbüro“ mit dem Zusatz des Quartiernamens bezeichnet.

**(6) Netzwerkaufbau**

Der/ die Quartiermanager/in fördert den Aufbau eines vernetzten örtlichen Handlungssystems. Als Schlüsselinstrumente des Aufbaus eines Quartiernetzwerks werden die Gremien des Quartierbeirates und der Bürgerjury genutzt.

**(7) Integriertes Handlungskonzept und Projektmanagement**

Als erster Schritt des Quartiermanagements wird ein integriertes Handlungskonzept für das Quartier unter der Beteiligung örtlicher Kräfte ausgearbeitet. Die Problemlagen im Quartier werden aufgenommen und Zielkonkretisierungen sowie Prioritätensetzungen für die Quartiersentwicklung formuliert. Im Zusammenwirken mit lokalen Akteuren werden auf dieser Grundlage in den Gremien des Quartierbeirates und der Bürgerjury Projektideen generiert. Die Umsetzung der Projekte erfolgt nach den Methoden des Projektmanagements. Vom Quartiermanagement werden die Ziele mit Beteiligten in der Form von Kontrakten vereinbart, Zeit- und Ablaufpläne erstellt, notwendige Ressourcen akquiriert sowie zugeteilt und die Einhaltung der Verabredungen im Projektverlauf kontrolliert.

**(8) Bürgerbeteiligung**

Eine wichtige Aufgabe des Quartiermanagements besteht in der Suche der im Quartier mobilisierbaren Kräfte und im Wecken der lokalen Potenziale. Dazu finden geeignete Verfahren des Instrumentariums der Bürgerbeteiligung Anwendung. In der Form niedrigschwelliger Angebote werden die Ansätze der Bürgerbeteiligung an den konkreten Problemstellungen der Zielgruppe orientiert. Das Quartiermanagement sorgt für eine hinreichende Information und Transparenz der Verfahren sowie für Klarheit über die Spielräume der lokalen Einflussnahme.

**(9) Ressourcen**

Für das Quartiermanagement sollte folgende Budgetstruktur festgelegt werden: (1) Im Haushalt sind die Grundkosten des Quartiermanagements zu sichern (Personal, Stadtteilbüro, technische Ausstattung, Sachmittel, Gemeinkosten etc.). (2) Für die strategische Koordination und für die Entwicklung neuer Quartiermanagement-Projekte ist die Geschäftsstelle Koordination Quartiermanagement mit einem Koordinationsfonds auszustatten. (3) Für die Umsetzung von Projekten nach dem integrierten Handlungskonzept benötigt das Quartiermanagement einen Quartiersfonds. (4) Zur Unterstützung der organisatorischen Abläufe des Quartiermanagements wird ein Aktionsfonds eingerichtet. (5) Für größere strukturpolitische, investive Maßnahmen steht ein zentraler, in den Ressorthaushalten basierender Investitionsfonds zur Verfügung, der von der Dezernate übergreifenden Lenkungsgruppe bewirtschaftet wird.

**(10) Zielsteuerung**

Dem Prozess von Zielentwicklung, Zielumsetzung und Überprüfung der Zielerreichung wird im Quartiermanagement besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Auf der normativen Ebene des Stadt-/ Gemeinderats werden die Orientierungsziele formuliert, auf der strategischen Ebene wird nach fachlichen Kriterien ein Handlungsplan zur Erreichung der Orientierungsziele aufgestellt und auf der operativen Ebene im Quartier werden messbare Umsetzungsziele, Prioritäten und Handlungsschritte vereinbart. Bei der zunehmenden Konkretisierung der Ziele von der normativen bis zur operativen Ebene kommen die SMART-Kriterien zur Anwendung, nach denen Ziele spezifisch, messbar, akzeptabel, realistisch und terminiert formuliert sein müssen. Die Zielüberprüfung wird im Rahmen eines jährlichen Berichts zum Umsetzungsstand im Quartier vorgenommen.

**(11) Kontraktmanagement**

Für die Umsetzung des integrierten Handlungskonzeptes hat sich das Instrument des Kontraktmanagements bewährt. So wie mit den Trägern des Quartiermanagements Verträge über deren Aufgaben, Leistungen und die darüber notwendigen Mittel abgeschlossen werden, sollten auch mit weiteren Akteuren im Quartier Kontrakte abgeschlossen werden. Das Kontraktmanagement hat sich zur Organisation eines komplexen Netzwerkes ver-

schiedenster Einrichtungen und Träger bewährt. Mit den Trägern werden Vereinbarungen getroffen, um Verbindlichkeiten und gemeinsame Handlungsgrundlagen herzustellen. Mit jedem Leistungsanbieter wird ein Kontrakt geschlossen, der präzise quantitative und qualitative Zielvereinbarungen sowie zeitliche Festlegungen beinhaltet. Die Vereinbarungen müssen überprüfbar sein und die Ergebnisse dokumentiert werden. Die Einhaltung der getroffenen Kontrakte wird während und nach Abschluss der Maßnahmen durch ein Lenkungsgremium bewertet.

#### **(12) Informationsplattform**

Auf der strategischen Ebene der Stadt-/ Gemeindeverwaltung wird eine Sozialberichterstattung als Informationsplattform des Quartiermanagements installiert, die Entwicklungen in ausgesuchten Sozialräumen der Stadt dokumentiert. Auf der Grundlage eines Rasters verwaltungsproduzierter Daten werden in der Bestandsanalyse je Quartier die funktionalen, städtebaulichen, ökonomischen, sozialen und ökologischen Strukturen, Problemlagen und Potenziale nach dem Modell der Sozialraumanalyse dokumentiert (Ist-Zustand). Die Strukturprofile werden kontinuierlich fortgeschrieben und durch qualitative Erhebungen aus dem Quartier heraus ergänzt.

#### **(13) Prozesssteuerung**

Das allgemeine Verfahrensmodell des Quartiermanagements umfasst drei Phasen über einen Zeitraum von ca. 5 Jahren: Nach einer bis zu einjährigen Impulsphase ist eine ca. 2-jährige Entwicklungsphase vorgesehen, in der die Handlungsziele konkretisiert werden und ihre Umsetzung zielkonform realisiert wird. In der abschließenden Konsolidierungsphase von etwa 2 Jahren soll das Quartiermanagement die endogenen Kräfte des Quartiers mobilisieren, damit die Quartiersentwicklung anschließend wieder der lokalen Eigen-dynamik überlassen werden kann. Die Aufstellung, Umsetzung und Überprüfung des integrierten Handlungskonzeptes und deren Absicherung über Zielvereinbarungen bilden die Kernelemente der Prozesssteuerung. Methodisch wird der Prozess durch die Durchführung von „Zielwerkstätten“ unterstützt.

#### **(14) Personalentwicklung**

Die Fachkräfte des Quartiermanagements werden regelmäßig fortgebildet, um sie für die Entwicklungsaufgaben im Quartier zu qualifizieren. Dabei werden sowohl Fachkompetenzen als auch die Methodenkompetenzen als auch die persönlichen Schlüsselqualifikationen gefördert. Die Personalentwicklung findet im Quartiermanagement aber nicht nur im Rahmen individueller Lernprogramme statt, sondern auch in der Form der „lernenden Organisation“, bei der das gesamte sozialräumliche Handlungssystem „lernt“. Besonders zu nennen sind das Lernen in Netzwerkstrukturen und helfende Lernbeziehungen wie z.B. Mentoring und Coaching.

## 4 Literatur

Adrian, Hans 1996, Soziale Stadterneuerung. Positionspapier der Konzentrierten Aktion Bauen und Wohnen in Niedersachsen. Unveröffentlichtes Typoskript, Niedersächsisches Ministerium für Frauen, Arbeit und Soziales, Hannover

Alisch, Monika (Hrsg.) 1998, Stadtteilmanagement. Voraussetzungen und Chancen für die soziale Stadt, Opladen

ARGEBAU Ausschuss für Bauwesen und Städtebau und Ausschuss für Wohnungswesen 2000, Leitfaden zur Ausgestaltung der Gemeinschaftsinitiative "Soziale Stadt". Zweite Fassung 1. März 2000

Austermann, Klaus/ Zimmer-Hegmann, Rolf 2000, Analyse des integrierten Handlungsprogramms für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf, in: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung NRW Bd. 166, Dortmund

Barloschky, Joachim 2001, Stadtteilentwicklung, Quartiersmanagement, Netzwerke und Bewohner/innenbeteiligung in sozialen Brennpunkten. Erfahrungsbeitrag aus Bremen-Tenever, in: [www.stadtteilarbeit.de](http://www.stadtteilarbeit.de)

Becker, Heidede/ Franke, Thomas/ Löhr, Rolf-Peter/ Sander, Robert/ Strauss, Wolf-Christian 1998, Städtebauförderung und Ressourcenbündelung. Expertise zur Vorbereitung eines Forschungsfeldes "Stadtteile mit Entwicklungspriorität" im Experimentellen Wohnungs- und Städtebau (ExWoSt), Berlin

Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung, KGSt (Hrsg.) 2002, Quartiermanagement - Ein strategischer Stadt(teil)entwicklungsansatz. Organisationsmodell und Praxisbeispiele, Hannover

BfLR/Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumordnung (Hrsg.) 1996, Nachhaltige Stadtentwicklung. Herausforderung an einen ressourcenschonenden und umweltverträglichen Städtebau. Städtebaulicher Bericht, Bonn

Bieber, Roland/Haas, Winfried/Menzel, Sonja/ Thieme, Helmut 2000, Quartiersmanagement - Wundermittel der Stadtentwicklung? Anforderungen, Erwartungen, Chancen, in: Rundbrief Bürgerbeteiligung 1/2000

Bluhm, Heinz-Bernd 2001, Stadtteile für die Zukunft entwickeln: Bremen, in: Rothschild, Michael (Hrsg.) 2001, Wege zur Sozialen Stadt, Hildesheim, S.41-47

BMBau/Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau (Hrsg.) 1997, Habitat 11. Zweite Konferenz der Vereinten Nationen über menschliche Siedlungen im Juni 1996 in Istanbul. Abschlussdokumente, Bonn

BMBau/Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau (Hrsg.), 1996, Siedlungsentwicklung und Siedlungspolitik. Nationalbericht Deutschland zur Konferenz Habitat 11, Bonn



- Böhme, Christa 2002, Zentrale Handlungsfelder integrierter Stadtteilentwicklung, in: Deutsches Institut für Urbanistik 2002, Dokumentation des Impulskongresses "Integratives Handeln für die soziale Stadtteilentwicklung" am 5. und 6. November 2001 in Essen, Arbeitspapiere zum Programm Soziale Stadt, Bd. 7, S.133-141
- Borchers/ Heuwinkel 1999, Familien- und Kinderfreundlichkeitsprüfung in den Kommunen: Erfahrungen und Konzepte, Stuttgart/ Berlin/ Köln
- Borja, Jordi/ Castells, Manuel 1997, Local & Global. Management of Cities in the Information Age, London
- Bullinger, Hermann/ Nowak, Jürgen 1998, Soziale Netzwerkarbeit. Eine Einführung, Freiburg im Breisgau: Lambertus
- Castells, Manuel 1996, The Rise of the Network Society. The Information Age: Economy, Society and Culture, Vol. I., Malden/Mass., Oxford
- Deutscher Bundestag (Hrsg.) 1997, Konzept Nachhaltigkeit. Fundamente für die Gesellschaft von morgen. Zwischenbericht der Enquete-Kommission "Schutz des Menschen und der Umwelt - Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung" des 13. Deutschen Bundestages, Bonn
- Empirica (Hrsg.) 2001, Soziale Stadtentwicklung in Berlin: Evaluationszwischenbericht zum Quartiersmanagement, Berlin
- Freie Hansestadt Bremen, Projektgruppe Tenever - Quartiersentwicklung 2001, Beschluss des Bremer Senats zur Sanierung Tenevers. Halbjahresbilanz aus der Sicht der Stadtteilgruppe Tenever, Bremen
- Freie und Hansestadt Hamburg, Stadtentwicklungsbehörde (Hrsg.) 1994, Armutsbekämpfung in Hamburg. Zusätzliche Maßnahmen gegen Armut als Bestandteil sozialer Stadtentwicklung, Hamburg
- Froessler, Rolf 1994, Stadtviertel in der Krise. Innovative Ansätze zu einer integrierten Quartiersentwicklung in Europa, in: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung NRW Bd. 87, Düsseldorf
- Froessler, Rolf 2000a, Britische Erfahrungen mit der Erneuerung benachteiligter Stadtquartiere - Ein Überblick über Programme und Politiken der Quartiererneuerung, in: Jahrbuch Stadterneuerung 2000, Berlin 2000, S.105-126
- Fürst, Dietrich/ Schubert, Herbert 1998, Regionale Akteursnetzwerke. Zur Rolle von Netzwerken in regionalen Umstrukturierungsprozessen, in: Raumforschung und Raumordnung, 56.J g., H. 5/6, S.352-361
- GdW/Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen (Hrsg.) 1998, Überforderte Nachbarschaften. Zwei sozialwissenschaftliche Studien über Wohnquartiere in den alten und den neuen Bundesländern, in: GdW Schriften 48, Köln/Berlin

- Geiss, Stefan/ Krings-Heckemeier, Marie-Therese/ Pfeiffer, Ulrich/ Reuschke, Darja/ Schwedt, Annamaria 2003a, Evaluation des Berliner Quartiersmanagements in der Pilotphase 1999-2002, Band 1, Zusammenfassung und Empfehlungen, Ergebnisse für das Verfahren insgesamt, Berlin
- Geiss, Stefan/ Krings-Heckemeier, Marie-Therese/ Pfeiffer, Ulrich/ Reuschke, Darja/ Schwedt, Annamaria 2003b, Evaluation des Berliner Quartiersmanagements in der Pilotphase 1999-2002, Band 2, Ergebnisse für die Gebiete, Berlin
- Grimm, Gaby/ Micklinghoff, Gabriele/ Wermker, Klaus 2001, Quartiermanagement. Das Essener Modell, in: Soziale Stadt info Nr. 5/2001
- Grimm, Gaby/ Hinte, Wolfgang/ Litges, Gerhard 2004, Quartiermanagement. Eine kommunale Strategie für benachteiligte Wohngebiete, Berlin 2004
- Häußermann, Hartmut/ Kapphan, Andreas 2000, Berlin: Von der geteilten zur gespaltenen Stadt? Sozialräumlicher Wandel seit 1990, Opladen
- Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung (Hrsg.) 2000, HEGISS. Hessische Gemeinschaftsinitiative Soziale Stadt, Wiesbaden
- Heymann, Hans-Karsten 2002, Sozialraumanalyse in Köln, in: Riege, Marlo/ Schubert, Herbert (Hrsg.) 2002, Sozialraumanalyse - Grundlagen, Methoden, Praxis, Opladen, S. 225-244
- Institut für Landes- und Entwicklungsforschung des Landes NRW (Hrsg.) 1995, Handlungskonzept Duisburg-Marxloh, Materialien für die weitere Diskussion, Dortmund
- Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) 1995, Handlungskonzept Hammer-Norden, Dortmund
- Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) 1997, Handlungskonzept Monheim-Berliner Viertel, Dortmund
- Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) 1997a, Die Verknüpfung von Struktur- und Arbeitsmarktpolitik. Beschäftigungspolitik im und für den Stadtteil, in: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung NRW Bd. 122, Dortmund
- Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) 1998, Handlungskonzept Gladbeck-Butendorf, Dortmund
- Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes NRW (Hrsg.) 1995a, Handlungskonzept Essen-Katernberg, Dortmund
- Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes NRW (Hrsg.) 1996, Handlungskonzept Köln-Kalk, Dortmund

- Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes NRW (Hrsg.) 1998, Handlungskonzept Solingen- Fuhr, Dortmund
- Jordan, Erwin/ Schone Reinhold (Hrsg.) 2000, Handbuch Jugendhilfeplanung. Grundlagen, Bausteine, Materialien, Münster
- Kemper, Stephan/Schmals, Klaus M. 2000, Steuerungsinstrumente der sozialintegrativen Stadtentwicklung, Dortmund
- Koller-Tejeiro, Yolanda M. 1998, Neue Aufgaben der Sozialplanung - Ein sozialpolitisches Instrument als Zaubermittel oder zahnlöser Tiger? , in: Alisch Monika (Hg.): Stadtteilmanagement, Opladen, S. 53-68,
- Kronenwett, P. 1999, Gemeinwesenarbeit als Strategie einer integrativen Stadtteilentwicklung, Unveröffentlichte Diplomarbeit im Fachbereich Sozialpädagogik der Fachhochschule Köln, Köln
- Krummacher, Michael/ Kulbach, Roderich/ Waltz, Viktoria/ Wohlfahrt, Norbert 2003, Soziale Stadt, Sozialraumentwicklung, Quartiersmanagement. Herausforderungen für Politik, Raumplanung und soziale Arbeit, Opladen 2003
- Kuhnert, Jan/ Fürst, Hans 1996a, Quartiersmanagement als wohnungswirtschaftliche Kernaufgabe?, in: Mitteilungen der BV der LEGen, H.3, S.8-14
- Kümmel, Volker/ Römisch, Klaus, Ganzheitliche, sozialraumbezogene und budgetierte Jugendhilfe im Landkreis Neunkirchen: Das "Neunkirchner Modell", in: Journal der Regiestelle E&C Nr. 8 / 6.12. 2002, S.1-10
- Kürpick, Susanne/ Zimmer-Hegmann, Ralf 1997, Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf. Integriertes Handlungskonzept des Landes Nordrhein-Westfalen und Ansätze vor Ort, in: Informationen zur Raumentwicklung, Heft 8/9, S.607-620
- Land Berlin/Bundesrepublik Deutschland 2000, Barrieren überwinden. Programm im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative (PFI) URBAN II 2000-2006, Berlin
- Landesarbeitsgemeinschaft soziale Brennpunkte Niedersachsen e. V. 1998, Soziale Wohngebietsentwicklung als Strategie gegen Armut und soziale Ausgrenzung, Beiträge der Wohnungswirtschaft, Dokumentation der Tagung vom 22. Oktober 1998 im Leibnizhaus Hannover, Hannover
- Löhr, Rolf-Peter 2000, Barrieren überwinden. Berlin rund um das Ostkreuz. Ex-ante Evaluierung der Programmplanung, Berlin
- Ministerium für Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes NRW (Hrsg.) 1998, Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf. Ressortübergreifendes Handlungsprogramm der Landesregierung Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf
- Neuhöfer, Manfred 1998, Überforderte Nachbarschaften, Eine Analyse von Siedlungen des sozialen Wohnungsbaus und die Wohnsituation von Migranten, in: Aus Politik und Zeitgeschichte B49/98, S.35-45

Oberste Baubehörde im Bayrischen Staatsministerium des Innern (Hrsg.) 1999, Intakte Stadtquartiere, Maßnahmenkatalog zur Beseitigung und Vermeidung sozialer Fehlentwicklungen - Überblick mit Beispielen aus der Praxis -

Oelschlägel, Dieter 1999, Was kann Gemeinwesenarbeit zur Teilhabe leisten?, in: Verein für sozial-kulturelle Arbeit e.V., Rundbrief 2/99, S.16-22

Pfeiffer, Ulrich/ Heckenroth, Meike 2001, Best Practice in überforderten Nachbarschaften: Strategien und Maßnahmen in Großbritannien, Bonn

Postler, Jürgen/ Schneider, Horst R. u.a. 2002, Skalenhandbuch zur Sozialraumanalyse in der Jugendhilfeplanung. Hrsg. Landschaftsverband Westfalen-Lippe/ Landesjugendamt, Münster

Renner, Mechthild 1997, Zum Stand von Stadterneuerung und Stadtumbau, in: Informationen zur Raumentwicklung Heft 8/9, S. 529-541

Riege, Marlo/ Schubert, Herbert (Hrsg.) 2004, Sozialraumanalyse - Grundlagen, Methoden, Praxis, 2. verbesserte Auflage, Wiesbaden

Rosemann, Jürgen 2001, Soziales Stadtmanagement in den Niederlanden, in: Schrader-Stiftung (Hrsg.) 2001: Politische Steuerung in der Stadtentwicklung. Darmstadt, S.75-90

Schader-Stiftung (Hrsg.) 2001, Politische Steuerung der Stadtentwicklung. Das Programm "Die soziale Stadt" in der Diskussion, Darmstadt

Schiersmann, Christiane/ Thiel, Heinz-Ulrich 2000, Projektmanagement als organisationelles Lernen. Ein Studien- und Werkbuch (nicht nur) für den Bildungs- und Sozialbereich, Opladen

Schnepf-Orth, Marita/Staubach, Reiner 1989, Bewohnerorientierte Stadterneuerung. Erfahrungen aus Beispielfällen ortsnaher Beratungs- und Kommunikationsstellen, in: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung Bd. 26, Dortmund

Schubert, Herbert 2000, Von der AGENDA 21 zur sozialen Stadt. Integrierte Perspektiven für die soziale Arbeit beim Stadtteilmanagement, in: neue praxis 3/2000, S.286-296

Schubert, Herbert 2000a, Städtischer Raum und Verhalten. Zu einer integrierten Theorie des öffentlichen Raumes, Opladen: Leske + Budrich

Schubert, Herbert/ Schnittger, Angela 2002, Sicheres Wohnquartier Gute Nachbarschaft. Handreichungen zur Förderung der Kriminalprävention im Städtebau und in der Wohnungsbewirtschaftung, Hannover

Schubert, Herbert/ Spieckermann, Holger 2002, Zum Aufbau von Netzwerken als Kernaufgabe des Quartiermanagements, in: Uwe-Jens Walther (Hrsg.), Soziale Stadt - Zwischenbilanzen. Ein Programm auf dem Weg zur Sozialen Stadt?, Opladen

- Schubert, Herbert/ Spieckermann, Holger/ Franzen, Dominik 2002, Stadtteil- und Quartiermanagement - Handlungsgrundlagen für Management und Organisation der sozialen Stadterneuerung. Abschlussbericht Forschungsprojekt "Integriertes Stadtteilmanagement", Köln
- Schubert, Herbert/ Spieckermann, Holger/ Hänschke, Katrin 2003, Gesamtkonzept für die Organisation und Programmierung des Quartiermanagements – Expertise für die Stadt Mannheim, Köln
- Schubert, Herbert/ Spieckermann, Holger/ Hänschke, Katrin 2004, Dokumentation der Workshops zur Organisation und Programmierung des Quartiermanagements in der Stadt Mannheim, Köln
- Schubert, Herbert/ Spieckermann, Holger/ Hänschke, Katrin, Organisationsmodell für das Quartiermanagement, in: Raumforschung und Raumordnung, Heft 2/2004
- Schwarz, Gotthart 1994, Sozialmanagement, München
- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Stadt Berlin 2001, Soziale Stadtentwicklung in Berlin: Erfahrungen mit dem Quartiersmanagement, Hamburg
- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Umweltschutz und Technologie IIC 1999, Einrichtung von Quartiersmanagement, Expose, Berlin
- Senge, Peter M. 2001, Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Stuttgart: Klett-Cotta
- Sieverts, Thomas 1997, ZWISCHENSTADT zwischen Ort und Welt, Raum und Zeit, Stadt und Land, Braunschweig/Wiesbaden
- Social Exclusion Unit/Cabinet Office (Hrsg.) 2000, National Strategy for Neighbourhood Renewal: A Framework for Consultation, London
- Social Exclusion Unit/Cabinet Office (Hrsg.) 2001, A New Commitment to Neighbourhood Renewal. National Strategy Plan, London
- Spieckermann, Holger, Konstruktion sozialer Räume durch Netzwerke, in: Marlo Riege, Herbert Schubert (Hrsg.): Sozialraumanalyse - Grundlagen, Methoden, Praxis, Wiesbaden 2004, S.295-308
- Städtenetzwerk für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf (Hrsg.) 2001, Positionspapier 2001. Raumorientierung der kommunalen Selbstverwaltung, Essen
- Stimman, Hans 1999, Innenstadtkonferenzen und Quartiersmanagement. Ansätze der sozialen Stadtentwicklung in Berlin, in: DIFU/Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.): Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf - die soziale Stadt. Dokumentation der Auftaktveranstaltung zum Bund-Länder-Programm, Berlin, Abschnitt 4

Stratmann, Eva-Maria 2000, In eigener Verantwortung: Quartierbudgets in den Niederlanden: Ein Vorbild für die Entwicklung deutscher Stadtteile?, in: Jahrbuch Stadterneuerung 2000, Berlin 2000, S.71-90

Toepel, Kathleen 1999, Europäische Strukturpolitik und Stadterneuerung - Erfahrungen aus den neuen Bundesländern mit der Gemeinschaftinitiative URBAN, in: DIW Wochenbericht 24/1999, Berlin

Weil, Marie O. 1996, Community Building: Building Community Practice, in: Social Work, S.481-499

## 5 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufgabenspektrum des Quartiermanagements	9
Abbildung 2: Organisation des Quartiermanagements in Berlin	20
Abbildung 3: Funktionsbereiche des Quartiermanagements (Essener Modell)	23
Abbildung 4: Essener Modell Handlungsebene	24
Abbildung 5: Sozialraumorientierung – Kommunale Handlungsstrategie	33
Abbildung 6: Tabellarische Übersicht: Beispielhafte Programmsysteme zur Datenverwaltung und Leistungsabwicklung (Quelle: Postler, Schneider 2002, 115)	37
Abbildung 7: Aufbau selbst tragender Strukturen – Instrumente und Schritte	39
Abbildung 8: Struktur des Neunkircher Modells	41
Abbildung 9: Organisationsstrukturen und Steuerungsebenen des Quartiermanagements	55
Abbildung 10: Potentielle Stakeholder im Quartier	57
Abbildung 11: Budgetstruktur des Quartiermanagements	70
Abbildung 12: Modell für den Verfahrensablauf des Quartiermanagements	76

## 6 Stichwortverzeichnis

Aktionsfonds.....	71
Anlaufstelle.....	62, 91
Bestandsanalyse .....	74
Budgetstruktur.....	68
Bürgerbeteiligung.....	42, 66, 91
Bürgerjury .....	54
Bürgerversammlung/Bürgerplenum.....	56
Dezernate übergreifende Lenkungsgruppe .....	50
Drei-Ebenen-Modell .....	48
Entwicklungsphase.....	76
Fachkompetenz .....	81
<i>Geschäftsstelle Koordination Quartiermanagement</i> .....	51
Impulsphase.....	76
Integriertes Handlungskonzept .....	35, 64, 72, 91
Interdisziplinäre Kooperation .....	44
<i>Interdisziplinarität</i> .....	80
Intermediäre Trägerschaft.....	58
Investitionsfonds .....	72
Kommunale Trägerschaft.....	58
Kontraktmanagement .....	40, 92
Koordinationsfonds.....	71
Methodenkompetenz.....	81
Monitoring.....	34, 52
Netzwerkaufbau .....	63, 86, 91
Normative Managementebene.....	50, 89
Operative Managementebene .....	53, 90
Organisationales Lernen.....	78, 80
Organisationsstrukturen.....	55
Personalentwicklung .....	78, 94
<i>Pluri- oder Multidisziplinarität</i> .....	80
Projektmanagement .....	91
Prozesssteuerung.....	75, 93



Qualifikationsprofil.....	78
Quartierbeirat .....	54
Quartiersfonds .....	69
Schlüsselqualifikationen .....	84
Sozialberichterstattung .....	34
Sozialraumbudget.....	38
Sozialraumorientierung.....	31
Stadtteilstiftung.....	30
Stakeholder.....	57
Steuerungsebenen.....	55
Strategische Managementebene.....	50, 90
Trägerschaft.....	56, 90
<i>Transdisziplinarität</i> .....	80
Zielentwicklung.....	72
Zielsteuerung.....	92